

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ХМЕЛЬНИЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ



КАРПЕНКО ВІТАЛІЙ ЛЕОНІДОВИЧ

УДК 339.138:658.8:330.341.1 (043.3)

**ФОРМУВАННЯ КОРПОРАТИВНИХ
ІННОВАЦІЙНО-МАРКЕТИНГОВИХ ПРОЦЕСІВ ПІДВИЩЕННЯ
КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНОСТІ ПІДПРИЄМСТВ
ЗА УМОВ ГЛОБАЛІЗАЦІЙНИХ ВИКЛИКІВ**

Спеціальність 08.00.04 – економіка та управління підприємствами
(за видами економічної діяльності)

РЕФЕРАТ
дисертації на здобуття наукового ступеня
доктора економічних наук

Дисертацією є рукопис.

Робота виконана у Хмельницькому національному університеті Міністерства освіти і науки України.

Науковий
консультант:

доктор економічних наук, професор,
заслужений діяч науки і техніки України
Нижник Віктор Михайлович,
Хмельницький національний університет
Міністерства освіти і науки України,
проректор з науково-педагогічної роботи.

Офіційні опоненти:

доктор економічних наук, професор,
Бочко Олена Юрївна,
Національний університет «Львівська політехніка»
Міністерства освіти і науки України,
професор кафедри маркетингу і логістики;

доктор економічних наук, професор
Кузьмак Олег Іванович,
Луцький національний технічний університет
Міністерства освіти і науки України,
професор кафедри маркетингу;

доктор економічних наук, професор
Шипуліна Юлія Сергіївна,
Національний технічний університет
«Харківський політехнічний інститут»
Міністерства освіти і науки України,
професор кафедри маркетингу.

Захист відбудеться «15» травня 2026 р. о 10⁰⁰ годині на засіданні спеціалізованої вченої ради Д 70.052.01 Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України за адресою: 29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 11, зала засідань вченої ради.

З дисертацією можна ознайомитися у бібліотеці Хмельницького національного університету Міністерства освіти і науки України за адресою: 29016, м. Хмельницький, вул. Кам'янецька, 110/1.

Реферат розісланий «14» квітня 2026 року.

Вчений секретар
спеціалізованої вченої ради
доктор економічних наук, професор



Валентина СТАДНИК

ЗАГАЛЬНА ХАРАКТЕРИСТИКА РОБОТИ

Актуальність теми. Надзвичайна гострота і багатоаспектність проблеми конкурентоспроможності національних виробників в умовах сучасних геополітичних зрушень, переформатувань глобальних ринків і руйнувань структури економіки України, а також ключова і різнопланова роль, яку відіграють промислові компанії у забезпеченні життєздатності суспільств і економік, зумовлюють необхідність пошуку оптимальних організаційних форм управління господарською діяльністю та побудови відповідних їм ефективних систем менеджменту, здатних створювати додаткові переваги за рахунок поглиблення економічних взаємозв'язків, інтеграції капіталів, ресурсів та управлінського потенціалу, що дозволить підвищити конкурентоздатність вітчизняних товаровиробників. Недостатній рівень розвитку корпоративних форм господарювання в Україні, що гальмується як зовнішніми, так і внутрішніми факторами, диктує потребу додаткового дослідження концепту регулювання корпоративних відносин суб'єктів господарювання і подальшого розвитку теоретико-методологічних засад та науково-практичного інструментарію для вирішення проблеми конкурентоспроможності корпоративних структур з урахуванням сучасних досягнень теорії і практики управління економічними процесами та можливостей новітніх інформаційних і соціальних технологій підвищувати їх ефективність.

Вагомий внесок у дослідження фундаментальних положень функціонування корпоративних відносин та їх впливу на конкурентоспроможність суб'єктів господарювання зробили відомі вчені: І. Ансофф, О. Ареф'єва, Дж. Бакан, А. Берлі, О. Брадул, Д. Васильківський, І. Васильчук, Т. Веблен, О. Вільямсон, О. Вінник, Дж. Гелбрейт, О. Гончар, В. Гриньова, Ю. Жорнокуй, М. Іванченко, Л. Довгань, П. Друкер, В. Євтушевський, Т. Казакова, О. Кібенко, Т. Кларк, Л. Клаппер, Ф. Котлер, О. Кузьмін, М. Крамер, Р. Ла Порта, Л. Любохинець, Х. Майер, В. Македон, А. Маршалл, О. Мельник, Г. Мінз, В. Назарова, В. Нижник, В. Нордхауз, А. Пилипенко, М. Портер, М. Радева, О. Редькін, І. Репіна, Н. Рязанова, С. Росс, Є. Рудніченко, П. Самуельсон, А. Сірко, Н. Супрун, В. Стадник, А. Тельнов, А. Томпсон, В. Федосов, Л. Федулова, А. Фернандо, М. Фрідман, Дж. Ван Хорн, Н. Хрущ, Л. Чорна, Й. Шумпетер та ін. Однак, аналіз теоретико-методологічних положень, науково-методичного доробку і прикладних напрацювань з проблем підвищення конкурентоспроможності підприємств через входження у корпоративні структури доводить потребу їх подальшої систематизації та удосконалення. Зокрема, через формування теоретико-методологічних засад розвитку корпоративних інноваційно-маркетингових процесів, що може мати вирішальний вплив на конкурентоспроможність промислових виробників корпоративного сектору національної економіки за умов сучасних глобалізаційних викликів. Актуальність зазначених проблем і зумовила вибір теми дослідження, його мету та завдання.

Зв'язок роботи з науковими програмами, планами, темами. Дисертаційна робота відповідає науковому напрямку та виконана відповідно до плану науково-дослідних робіт Хмельницького національного університету за темами: «Процеси формування та моделювання стратегії і тактики управління фінансами суб'єктів господарювання» (номер держреєстрації 0114U000272), в межах

якої сформульовано й обґрунтовано наукову гіпотезу щодо організаційного та інструментального забезпечення стратегізації функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури; «Механізми підвищення якості та конкурентоспроможності людського потенціалу в системі забезпечення соціально-економічних ефектів інтеграції України до ЄС» (номер держреєстрації 0115U000223), в межах якої сформульовано комплекс методологічних принципів формування інтеграційної компетентності, визначено її зв'язок з ефективністю організаційної взаємодії та їх вплив на конкурентоспроможність корпоративних структур; «Управління інноваціями у плануванні і маркетингу на засадах маржинального підходу» (номер держреєстрації 0117U001169), в межах якої доведено, що нарощування конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур потребує виділення в структурі управління інноваційно-маркетингового ядра як функціонального інструменту реалізації стратегічних цілей; «Формування соціально-трудового потенціалу в підвищенні економічної безпеки та прискоренні процесів євроінтеграції» (номер держреєстрації 0118U000229), в межах якої розглянуто можливості застосування функціоналу кобрендингу як інструменту маркетингового просування в умовах євроінтеграції; «Формування стратегії просування підприємства в інтернет-мережі на засадах SMM-маркетингу» (номер держреєстрації 0122U201589), в межах якої визначено індикатори ефективності маркетингових процесів у сфері інноваційної продуктивності (асортиментно-інноваційні, технологічні, споживчі, маркетингово-комунікаційні, фінансово-економічні та інтеграційні); «Маркетингова стратегія розвитку дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції за умов сучасних викликів ринку» (номер держреєстрації 0123U104704), в межах якої обґрунтовано та розроблено функціонал маркетингової стратегії розвитку дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції.

Мета і завдання дослідження. Метою дослідження є обґрунтування концептуальних засад та розробка теоретико-методологічних, науково-методичних положень і прикладних рекомендацій щодо формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов сучасних глобалізаційних викликів.

Відповідно до визначеної мети в дисертаційній роботі поставлені та вирішені такі теоретичні, методологічні й науково-практичні завдання:

- розкрити сутнісне наповнення терміна «корпорація» і роль корпорацій у глобальних ринкових процесах;
- обґрунтувати значущість і напрями інституційного забезпечення розвитку корпорацій в умовах трансформаційної економіки;
- окреслити теоретичні засади корпоративного управління з акцентом на концепціях, що визначають специфіку та ефективність ухвалення рішень і формують національні моделі корпоративного управління;
- критично узагальнити та синтезувати ключові теоретичні концепції, що формують підґрунтя науково-методологічних засад управління конкурентоспроможністю корпоративних структур за умов сучасних глобалізаційних викликів;
- проаналізувати застосовність чинних методологічних і науково-методичних підходів до ідентифікації та діагностики конкурентоспроможності суб'єктів господарювання;

- конкретизувати зміст і виділити пріоритети функціонального забезпечення розвитку та підвищення конкурентоспроможності корпорацій з урахуванням галузевої специфіки;

- діагностувати та інтерпретувати стан і особливості розвитку молокопереробної галузі України;

- дослідити стан розвитку молокопереробних підприємств Хмельницької області і визначити його основні тренди;

- оцінити й порівняти рівень конкурентоспроможності переробних підприємств на ринку молочної продукції Хмельницької області;

- сформувати парадигмальні основи стратегізації конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур за умов глобалізаційних викликів;

- обґрунтувати та розробити методологічні аспекти формування стратегічних альянсів як перспективної форми корпоративних інтеграційних об'єднань у молокопереробній галузі;

- здійснити моделювання процесів формування стратегічних альянсів у молокопереробній галузі;

- сформулювати та підтвердити наукову гіпотезу щодо пріоритетності інноваційно-маркетингових процесів в організаційному та інструментальному забезпеченні стратегізації функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури;

- систематизувати механізми підвищення конкурентоспроможності стратегічних альянсів на основі гіпотези стратегічного механізму управлінського функціоналу з виділенням його основного ядра та обслуговуючих механізмів, що сукупно забезпечують перманентний процес підвищення конкурентних переваг альянсу в динаміці ринкових процесів;

- систематизувати й виокремити сучасні напрями цифровізації інноваційно-маркетингових корпоративних процесів для підвищення конкурентоспроможності стратегічного альянсу молокопереробної галузі;

- розробити й апробувати інноваційну модель для формування та розвитку кобрендингу в стратегічному альянсі молокопереробних підприємств.

Об'єктом дослідження є корпоративні інноваційно-маркетингові процеси підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов сучасних глобалізаційних викликів.

Предметом дослідження є розробка теоретико-методологічних основ, науково-методичного інструментарію і прикладних аспектів формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів для підвищення конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі в умовах стратегічного альянсу.

Методи дослідження. Методологічною основою дисертаційної роботи є фундаментальні положення теорії систем, економічної теорії, теорії управління, теорії конкуренції та конкурентоспроможності, загальнонаукові й спеціальні методи пізнання явищ і процесів щодо функціонування та розвитку соціально-економічних систем.

У дослідженні використано такі методи: ґносеологічного і контент-аналізу (історичний, логічний, аналітичний, декомпозиції, узагальнення) – для дослідження генези теорії корпорації і корпоративних відносин – пп. 1.1–1.3; структурно-логічного аналізу – для систематизації методологічних підходів і

методів формування, оцінювання і розвитку конкурентоспроможності суб'єктів господарювання за умов глобалізаційних викликів – пп. 2.1–2.3; аналізу, синтезу, системного підходу та наукового абстрагування – для формування концепції стратегізації конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур і організаційного та інструментального забезпечення стратегізації функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури на основі розвитку корпоративних інноваційно-маркетингових процесів – пп. 5.1–5.2; конструювання понять і категорій – для формулювання авторських дефініцій; економіко-статистичного і порівняльного аналізу – для виявлення проблем розвитку молокопереробної галузі України за умов глобальних деструктивних викликів – пп. 3.1–3.3; інституційного аналізу – для з'ясування тих прогалин в інституційному середовищі України, які деформують зміст корпоративних відносин в управлінні інтегрованими структурами і ускладнюють їх розвиток – пп. 4.1; стратегічного аналізу – для обґрунтування перспектив розвитку корпоративних форм господарювання у молокопереробній галузі України в умовах динамічного макросередовища – пп. 4.2; графічного моделювання – для побудови моделей стратегічних альянсів і кобрендингу в молокопереробній галузі – пп. 4.3 та 5.3; опитування та експертного оцінювання – для маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії – пп. 5.1; графічної візуалізації – для наочного відображення та підтвердження результатів дослідження; абстрактно-логічний – для розробки теоретичних узагальнень і висновків за результатами дослідження.

Інформаційну базу дослідження становлять нормативно-правові акти України, нормативні документи, дані Державної служби статистики України, дані зарубіжної офіційної статистики, фінансова звітність корпоративних підприємств, наукові праці вітчизняних і зарубіжних вчених, анкетні опитування, інформація мережі Інтернет, результати власних досліджень автора.

Наукова новизна одержаних результатів полягає у вирішенні наукової проблеми щодо обґрунтування концептуальних, теоретичних, методологічних засад і практичних рекомендацій у формуванні корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів. Найбільш вагомими теоретико-методологічними, науково-методичними та практичними результатами, що характеризують наукову новизну дослідження й особистий внесок автора, є такі:

вперше:

– концептуалізовано сутність управлінської парадигми стратегізації підвищення конкурентоспроможності корпоративних структур, методологічним ядром якої визначено інтеграційну компетентність, а ключовим механізмом її реалізації є інноваційно-маркетингові процеси, які координують інтеграцію знань, ресурсів і організаційних рішень у забезпеченні конкурентоспроможності; сформульовано комплекс методологічних принципів формування інтеграційної компетентності та визначено сутність і функціональне призначення її складових у менеджменті конкурентоспроможності корпоративних структур, що забезпечує створення цілісної методологічної основи для розроблення ефективних механізмів стратегізації конкурентних переваг і посилення довгострокової ринкової стійкості інтегрованих корпоративних утворень у трансформаційній економіці;

– розроблено науково-методичний інструментарій маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії в стратегічних альянсах, який ґрунтується на зіставленні потенціалу інтеграційної компетентності із фактичним рівнем ефективності організаційної взаємодії за складовими інтегральних індексів: довіри, координації, узгодженості, задоволеності. Регулярне діагностування цих параметрів забезпечує своєчасне виявлення змін у структурних і мотиваційних диспозиціях учасників, підтримання високої якості співпраці та узгодженості дій, що сприяє організаційній стійкості, економічній результативності та зростанню конкурентоспроможності альянсів на цільових ринках;

– сформульовано й обґрунтовано наукову гіпотезу щодо організаційного та інструментального забезпечення стратегізації функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури. Організаційне забезпечення досягається створенням у стратегічному альянсі Ініціативної Координаційної Ради, яка забезпечує узгодженість довгострокових цілей розвитку та досягнення організаційної синергії через інтеграцію асортиментної політики, механізмів оптимального використання сировини, забезпечення якості та формування довіри споживачів. Інструментальне забезпечення визначається виділенням у структурі управління інноваційно-маркетингового ядра як функціонального інструмента реалізації стратегічних цілей, що забезпечує трансформацію стратегічних орієнтирів у ринкові конкурентні переваги, використовуючи новітні технологічні розробки для інформаційного забезпечення ефективності бізнес-процесів, сукупна реалізація яких створює умови для підвищення ефективності організаційної взаємодії учасників альянсу і нарощування їх ринкової проактивності у динамічному бізнес-середовищі;

– розроблено структурні моделі створення в молокопереробній промисловості стратегічних альянсів як однієї із сучасних форм міжфірмової інтеграції виробничо-корпоративних структур, котра є більш гнучкою конструкцією, порівняно з кластерами або спільними підприємствами і передбачає широкий спектр угод між учасниками, відповідно до яких вони співпрацюють впродовж запланованого періоду для досягнення встановлених цілей, що дає змогу вести спільну діяльність при збереженні засновниками юридичної та господарської самостійності;

удосконалено:

– науково-методологічні підходи в корпоративному управлінні, які, на відміну від існуючих, синтезують ідеї теорій агентських відносин, менеджерської гегемонії та ресурсної залежності і дозволяють ухвалювати управлінські рішення у координатах «правове регулювання – функціональна ефективність», що дає змогу концептуально обґрунтувати подвійний характер корпоративного управління як нормативно-контролюючої та організаційно-управлінської системи – і обґрунтовувати гіпотезу щодо ефективного поєднання можливостей для розвитку організаційних форм корпоративних структур з урахуванням чинників їх конкурентоспроможності в розрізі конкретних галузей;

– поелементний склад процесів вибору методів та інструментів оцінювання конкурентоспроможності молокопереробної корпорації, до якого додано перелік типових управлінських ситуацій, що можуть потребувати розробки заходів для формування чи підвищення її конкурентоспроможності з виділенням ключових

завдань діагностування, що, на відміну від існуючих підходів, дає змогу оптимізувати процедуру обґрунтування параметрів ефективності управлінських рішень (KPI) і вибору методів їх оцінювання відповідно до розробленої структурно-логічної схеми ідентифікації та діагностики чинників формування конкурентних переваг для управління конкурентоспроможністю, а також обґрунтувати доцільність використання методики «Маркон» для оцінки конкурентоспроможності продуктової лінійки молокопереробних підприємств;

– науково-методичний підхід щодо позиціонування функціоналу кобрендингу в стратегічних альянсах як інструменту маркетингового просування з виділенням маркетингової, інтеграційної та стратегічної функцій, що, на відміну від традиційного розуміння, розглядається як інноваційний акселератор, який прискорює комерціалізацію нових продуктів завдяки зниженню ризику їхнього неприйняття ринком через підвищення рівня довіри споживачів і синергії інноваційних компетенцій учасників об'єднання і дає змогу ідентифікувати його як значущий елемент інноваційно-маркетингового ядра стратегізації конкурентоспроможності стратегічних альянсів молокопереробної галузі, що створює додаткові можливості для їхнього інноваційного розвитку;

дістали подальшого розвитку:

– сутнісне наповнення дефініції «корпорація», яке запропоновано розглядати як багатовимірну соціально-економічну систему, що поєднує функції суб'єкта господарювання, інституційної форми власності, об'єкта стратегічного управління та носія соціальної відповідальності у процесах створення та нарощування ринкової цінності в координатах інтересів зацікавлених осіб; її багатовимірність підтримується маркетинговими процесами, що узгоджують економічні, інноваційні, правові та соціальні функції корпоративного менеджменту, забезпечуючи динамічну комплементарність і синергію ресурсного й ринкового потенціалу учасників у формуванні і реалізації цілей сталого розвитку. У такій інтерпретації, на відміну від існуючих підходів, корпорація постає як проактивний стратегічний інститут, що не лише адаптується до змін, а й формує конкурентне середовище, інноваційні ланцюги та стандарти сталого розвитку у національній і глобальній економіці;

– напрями здійснення інституційного аналізу корпоративних структур – шляхом виокремлення критеріїв їх інституалізації та їх використання для виявлення інституційних відмінностей класичної корпорації та українського акціонерного товариства (за системою цілей діяльності, суб'єктним складом відносин і принципами організації), яке уможливило визначення напрямів удосконалення внутрішнього інституційного простору інтегрованих корпоративних структур, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє розробляти процедури діагностики очікувань потенційних учасників від входження до інтегрованої корпоративної структури з метою зниження ризиків корпоративних конфліктів і підвищення ефективності організаційної взаємодії в процесах проектування і реалізації проєктів нарощування ринкової цінності корпорацій;

– цільові орієнтири аналізу стану і тенденцій розвитку молокопереробної галузі України, які сформульовані в контексті цілей сталого розвитку ООН, що дало змогу: здійснити структурно-динамічний аналіз галузі для визначення

відповідності її структурно-динамічних характеристик цілям сталого розвитку, які визначено одним з глобальних трендів сучасності; співвіднести сильні і слабкі сторони нинішнього стану галузі з тими загрозами та можливостями, які сформувались під впливом глобальних економічних викликів в економічному просторі України; окреслити коло найважливіших завдань, які стоять перед молокопереробними підприємствами для забезпечення їх конкурентоспроможності у стратегічній перспективі;

– теоретико-методологічні основи управління конкурентоспроможністю корпоративних структур – шляхом інтеграції структурного, поведінкового, еволюційного та інституціонального підходів; структурний та інституціональний – забезпечують формування стратегічного бачення стану і тенденцій конкурентного середовища, поведінковий – оптимізацію внутрішніх процесів і узгодження інтересів учасників, еволюційний – гнучкість і здатність до інновацій. Синергія цих підходів, на відміну від існуючих, дає змогу сформувати інституційно й функціонально ефективну модель корпоративного управління, здатну обирати адекватні ринковим викликам інструменти і технології формування та реалізації конкурентних переваг, забезпечуючи стаке підвищення конкурентоспроможності корпоративних структур в умовах глобальних трансформацій;

– термінологічний апарат корпоративного управління – шляхом доповнення його термінами «стратегізація функціоналу управління розвитком корпоративних структур», «інтеграційна компетентність корпоративних структур», «ефективність організаційної взаємодії», «інноваційно-маркетингове ядро стратегізації конкурентоспроможності», «ринкова проактивність»; розкриття їх сутності, що, на відміну від існуючої, дало змогу акцентувати увагу на ключовій ролі корпоративних інноваційно-маркетингових процесів у стратегізації конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур, розширити маркетинговий інструментарій функціоналу управління розвитком з урахуванням сучасних можливостей цифровізації і доповнити їх практичними рекомендаціями для впровадження у діяльність стратегічних альянсів молокопереробної галузі;

– концепція конкурентних сил М. Портера, яка, на відміну від існуючої, доповнена конкретизацією завдань функціональних служб у формуванні конкурентних переваг з урахуванням інтеграції маркетингових процесів з інноваційною результативністю та розробкою матриці стратегій конкурентоспроможності у координатах «рівень інноваційності – рівень маркетингової активності», що дозволяє визначати стратегічні рішення для кожного квадранта матриці, окреслювати відповідні KPI та ризики, що виникають у разі дисбалансу між інноваційними й маркетинговими складовими конкурентної стратегії і розробляти модель формування конкурентних переваг галузі за допомогою ресурсів корпорації;

– систематизація механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств, яка, на відміну від існуючих підходів, дозволила об'єднати їх в управлінський функціонал у вигляді механізму стратегізації, в центрі якого зосереджені інноваційні та маркетингові механізми, що утворили інноваційно-маркетингове ядро підвищення рівня конкурентоспроможності корпоративних структур у вигляді стратегічних альянсів;

– науково-методичні підходи щодо цифровізації процесів формування і реалізації конкурентних переваг стратегічних альянсів, закладених в інноваціях та організаційно-інтеграційній взаємодії з виокремленням інноваційно-маркетингового ядра конкурентоспроможності та ринкової проактивності стратегічних альянсів молокопереробної галузі, центральним елементом якого є інноваційні маркетингові технології, що дозволяють, на відміну від існуючого, інтегрувати асортиментну політику, механізми оптимального використання сировини, забезпечення якості та формування довіри споживачів у єдину систему стратегізації конкурентоспроможності, залучаючи до продукування конкурентних переваг усіх учасників альянсу;

– науково-методичний інструментарій стратегічного управління інтегрованими корпоративними структурами молокопереробної галузі на засадах технології Форсайт як систематичного, спільного процесу побудови образу майбутнього в середньо- і довгостроковій перспективі, націленої на підвищення якості прийнятих оперативних і тактичних рішень та координацію спільних дій, що, на відміну від існуючих підходів, дозволяє будувати дорожні карти векторів розвитку об'єкта управління інтегрованих корпоративних структур, розробляти способи реалізації стратегії розвитку корпорації, оперативного реагування та внесення коректив у процеси реалізації стратегії для підвищення конкурентоспроможності та ефективності діяльності інтегрованих корпоративних структур в складі стратегічного альянсу.

Практичне значення одержаних результатів. Сформульовані та обґрунтовані у дисертаційній роботі наукові положення і практичні рекомендації є основою для вирішення прикладних проблем формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів. Так, сформований механізм стратегізації конкурентоспроможності корпоративних структур може бути використаний у діяльності стратегічних альянсів молокопереробної галузі для підвищення ефективності управління організаційною взаємодією та забезпечення стабільних конкурентних позицій на ринку. Розроблений науково-методичний інструментарій маркетингової діагностики ефективності організаційної взаємодії на основі інтегральних індексів (довіри, координації, узгодженості, задоволеності) може застосовуватися менеджерами корпоративних структур для моніторингу внутрішньої взаємодії та своєчасної ідентифікації проблемних зон. Отримані результати дослідження можуть бути використані органами галузевого управління та асоціаціями виробників щодо підтримки інтеграційних процесів у молокопереробному секторі.

Результати дослідження використано у діяльності підприємств, установ та організацій, що підтверджується відповідними документами, які містяться в додатку А до дисертації, а саме: Верховної Ради України/Комітет з питань економічного розвитку (довідка від 25.02.2026 р. № 04-16/18-2026/41524); Міністерства економіки, довкілля та сільського господарства України/Департамент промислової політики (довідка від 13.03.2026 р. № 3833-06/24605-09); Хмельницької обласної державної адміністрації/Департамент економічного розвитку (довідка від 27.02.2026 р. № 04.01-23/2026); Хмельницької міської ради/Управління економіки (довідка від 25.02.2026 р. № 21); Хмельницької торгово-промислової палати

(довідка від 08.09.2025 р. № 22-05/883); Агенції регіонального розвитку Хмельницької області (довідка від 28.01.2026 р. № 12); ПП «Дживальдіс» (довідка від 27.03.2025 р. № 68); ТОВ «Деражнянський молочний завод» (довідка від 18.12.2025 р. № 970/1); ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» (довідка від 17.02.2026 р. № 393); ТОВ «Вінковецький сирзавод» (довідка від 24.04.2025 р. № 106/1); ТОВ «Баранівський молокозавод» (довідка від 03.12.2025 р. № 115); ПП «ЕКСКЛЮЗИВ-ПЛЮС» (довідка від 04.06.2025 р. № 47); ПрАТ «Тернопільський молокозавод» (довідка від 15.05.2025 р. № 236).

Окремі теоретичні та науково-методичні положення дисертаційної роботи використовуються в освітньому процесі Хмельницького національного університету при викладанні таких дисциплін, як: «Інноваційний маркетинг», «Маркетингове управління конкурентоспроможністю підприємств», «Стратегічний маркетинг», «Підприємницькі мережі: форми організації міжфірмових взаємодій суб'єктів підприємництва» (довідка від 30.10.2025 р. № 015/160).

Особистий внесок здобувача. Дисертація є завершеним науковим дослідженням, в якому викладено авторський підхід щодо вирішення наукової проблеми комплексного формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов сучасних глобалізаційних викликів. Наукові положення, висновки, пропозиції та рекомендації, що виносяться на захист, одержані автором самостійно. З наукових праць, опублікованих у співавторстві, в дисертаційній роботі використано лише ті ідеї, положення і висновки, які є результатом особистих досліджень здобувача.

Апробація результатів дисертації. Основні наукові положення та результати дисертаційної роботи доповідалися й отримали схвальну оцінку на міжнародних і всеукраїнських науково-практичних конференціях, зокрема: «Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України» (м. Хмельницький, 4–6 грудня 2014 р.; 3–5 грудня 2015 р.; 29 листопада – 01 грудня 2018 р.; 28–30 листопада 2019 р.; 16 грудня 2021 р.; м. Одеса, 23–25 вересня 2016 р.); «Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації» (м. Тернопіль 24–25 березня 2016 р.); «Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст» (м. Полтава, 21–22 квітня 2016 р.); «Міжнародні економічні відносини в розвитку бізнес-процесів, підвищенні людського потенціалу та забезпеченні ефектів євроінтеграції України» (м. Хмельницький, 30 листопада 2016 р.); «Прикладна економіка – від теорії до практики» (м. Тернопіль, 27 жовтня 2017 р.); «Управління економічними системами: концепції, стратегії та інноваційний розвиток» (м. Хмельницький, 25–26 травня 2018 р.); «Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень» (м. Львів, 26 квітня 2018 р.); «Innovation Management in Marketing: Modern Trends and Strategic Imperatives» (Poznan, Poland, April 12–13th 2018); «Цифрова економіка: тренди та перспективи» (м. Тернопіль, 25 жовтня 2018 р.); «Актуальні проблеми економіки та управління: теоретичні і практичні аспекти» (м. Хмельницький, 14–16 травня 2020 р.); «Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів» (м. Хмельницький, 1–3 грудня 2022 р.); «Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів» (м. Хмельницький, 20–21 грудня 2023 р.; 19–20 грудня 2024 р.); «Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент

створюють майбутнє» (м. Хмельницький, 24–25 жовтня 2024 р.), «Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій» (м. Луцьк, 2 травня 2025 р.); «Фінанси, маркетинг, менеджмент, економіка: сталі рішення та цифрові трансформації» (м. Біла Церква, 5–6 червня 2025 р.); «Сучасні тренди в поведінковому маркетингу» (м. Львів, 6 листопада 2025 р.).

Публікації. Основні положення і висновки опубліковано у 59 наукових працях загальним обсягом 62,78 друк. арк. (особисто автору належить 51,02 друк. арк.), з-поміж них: 5 монографій та розділів у монографіях загальним обсягом 28,00 друк. арк., з яких особисто автору належить 26,85 друк. арк.; 5 статей у виданнях, що індексуються у наукометричних баз Scopus, WoS загальним обсягом 7,40 друк. арк., з яких особисто автору належить 2,31 друк. арк.; 24 статті у наукових фахових виданнях загальним обсягом 21,95 друк. арк., з яких особисто автору належить 17,74 друк. арк.; 3 статті – у наукових виданнях інших держав загальним обсягом 2,06 друк. арк., з яких особисто автору належить 0,94 друк. арк.; 22 публікації – у матеріалах науково-практичних конференцій загальним обсягом 3,37 друк. арк., з яких особисто автору належить 3,18 друк. арк.

Структура і обсяг дисертації. Дисертація складається зі вступу, п'яти розділів, висновків, додатків, списку використаних джерел і викладена на 522 сторінках машинописного тексту. Матеріали роботи містять: 71 таблицю (з них 24 займають повні сторінки), 55 рисунків (з них 17 займають повні сторінки), список використаних джерел, який нараховує 384 найменування і розміщений на 39 сторінках, анотацію – на 10 сторінках та 12 додатків – на 57 сторінках.

ОСНОВНИЙ ЗМІСТ ДИСЕРТАЦІЙНОЇ РОБОТИ

У **вступі** обґрунтовано актуальність теми дисертації, визначено мету і завдання дослідження, його предмет і об'єкт, наукову новизну та практичне значення отриманих результатів, наведено відомості щодо їх апробації.

У першому розділі **«Теоретичні основи формування корпоративної діяльності підприємств»** розглянуто теоретичні засади функціонування корпорацій як суб'єктів ринку. Акцентовано на тому, що еволюція корпоративної форми організації бізнесу та багаторівнева система управління зумовили формування її функціональної й організаційної багатовимірності. Корпорації поєднують у собі риси суб'єкта господарювання, інституційної форми власності, об'єкта стратегічного управління та носія соціальної відповідальності, водночас виступаючи елементом глобальних ринкових процесів. Це вимагає балансування інтересів акціонерів, менеджерів, працівників, держави й суспільства, а також забезпечення стратегічної відповідальності перед зовнішнім середовищем (рис. 1).

Така багатовимірність зумовлює необхідність комплексного міждисциплінарного підходу до розуміння корпорації як системного явища, яке визначає конкурентоспроможність і стабільність держави.

В авторському визначенні сутності корпорації акцентовано, що її багатовимірність підтримується маркетинговими процесами, що узгоджують економічні, інноваційні, правові та соціальні функції корпоративного менеджменту, забезпечуючи динамічну комплементарність і синергію ресурсного й ринкового потенціалу учасників у формуванні та реалізації цілей сталого розвитку. Акцентовано, що це означає необхідність цілеспрямованого проектування та

вибору корпоративних маркетингових процесів з урахуванням інтеграційної багатовимірності конкретної корпоративної структури.

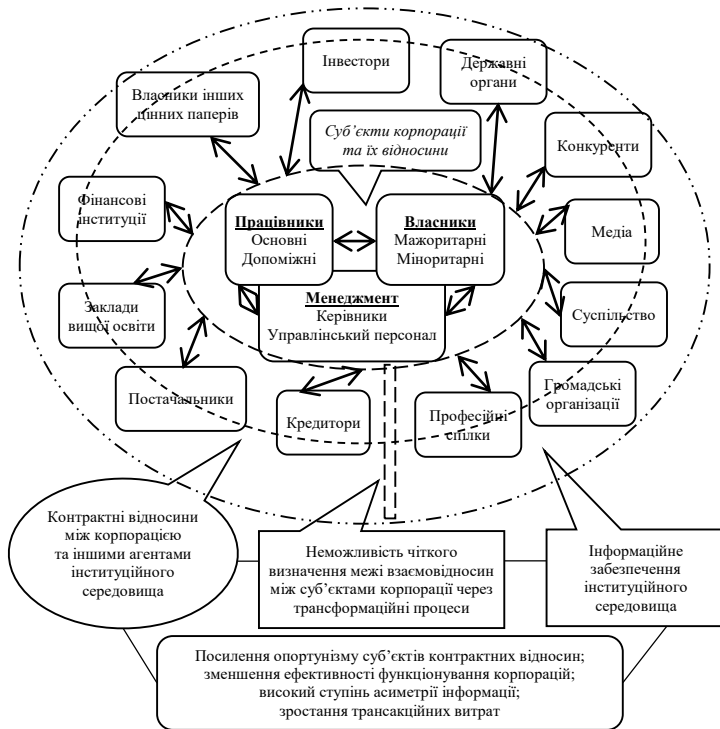


Рис. 1. Суб'єкти корпорації і відносини між агентами інституційного середовища

Дослідження процесів формування й розвитку корпоративного сектору в Україні показало, що його становлення відбувалося в умовах трансформації власності, нерівномірного розвитку ринкових механізмів і слабкої зрілості інституційного середовища. Саме воно визначає правила взаємодії між учасниками ринку, механізми розподілу ресурсів та забезпечує економічну стабільність. На відміну від розвинених економік, де корпоративне управління еволюціонувало на основі права власності, контрактної культури та фінансової інтеграції, українська модель сформувалася як результат швидкої приватизації, концентрації капіталу в олігархічних групах і недостатньої правової інфраструктури. Це зумовило поширення замкнених і вертикально інтегрованих структур, орієнтованих на контроль активів і політичний вплив, що обмежувало створення ринкової цінності й інноваційний розвиток. Як наслідок, корпоративний сектор функціонував на межі формального й неформального інституційного поля, що породжувало асиметрію доступу до ресурсів, деформацію конкуренції та низьку інвестиційну довіру. Водночас поступове запровадження стандартів корпоративного управління (OECD), підвищення прозорості й підзвітності, а також утвердження принципів права власності створюють підґрунтя для розвитку відкритих і стратегічно орієнтованих корпоративних форм в Україні.

Доведено, що ефективність управління корпоративними структурами залежить від обґрунтованого вибору науково-методологічних засад організації і реалізації цих процесів співвідносно стратегічних цілей діяльності і з урахуванням специфіки корпоративних відносин. Структурний аналіз змісту і сфер ухвалення рішень в корпоративному менеджменті показав, що всі вони формуються в координатах «правове регулювання – функціональна ефективність», що дозволяє інтерпретувати їх крізь призму релевантних економічних теорій, основними з яких є теорії агентських відносин, менеджерської гегемонії, ресурсної залежності.

Їхні ключові ідеї пояснюють специфіку корпоративних відносин і формують методичний інструментарій корпоративного менеджменту. Ефективна система корпоративного управління поєднує нормативно-контролюючу та організаційно-управлінську функції, забезпечуючи конкурентоспроможність, економічну результативність і стає зростання ринкової цінності компанії. Акцентовано, що в умовах нової геополітичної реальності корпоративне управління в Україні має еволюціонувати у напрямі підвищення функціональної ефективності – для реалізації інноваційних стратегій, розширення ринкових можливостей і нарощування конкурентоспроможності.

У другому розділі **«Методологія формування, оцінювання і розвитку конкурентоспроможності підприємств»** розглянуто еволюцію теорії конкуренції в умовах корпоративності і методологічних підходів та методів управління конкурентоспроможністю. Зазначено, що методи формування конкурентних переваг відображають інституційні обмеження, які змінюються разом із соціально-історичним контекстом. Це зумовлює різні підходи менеджменту до вибору способів формування та нарощування конкурентоспроможності суб'єктів господарювання. Аналіз їх змісту співвідносно сучасних умов діяльності суб'єктів господарювання показав, що для промислових корпорацій найбільш релевантними є структурний, поведінковий, еволюційний та інституціональний підходи. Структурний та інституціональний – забезпечують формування стратегічного бачення стану й тенденцій конкурентного середовища; поведінковий – оптимізацію внутрішніх процесів і узгодження інтересів учасників; еволюційний – гнучкість і здатність до інновацій. Синергія цих підходів формує інституційно й функціонально ефективну модель корпоративного управління, орієнтовану на стає нарощування конкурентоспроможності за умов глобальних викликів і післявоєнного відновлення економіки (рис. 2).

Ефективне управління конкурентоспроможністю суб'єкта господарювання потребує чіткої методологічної основи оцінювання наслідків реалізації ухвалених рішень. Аналіз існуючих підходів засвідчив відсутність єдиної критеріальної бази такого оцінювання: вона формується залежно від галузевих стандартів, завдань дослідження та ринкової специфіки, а методи оцінки диференціюються за ступенем об'єктивності та способом вибору параметрів – якісним або кількісним. До якісних методів належать моделі конкурентних сил (п'ятифакторна, «фромб», ланцюжок цінностей Портера), стратегічного аналізу (STEP, SWOT), а також матричні моделі (BCG, GE/McKinsey, ADL), що мають елемент суб'єктивності. Кількісні методи включають експертні оцінки, розрахункові та графічні моделі і бенчмаркінг. Узагальнюючим критерієм є здатність виробника підтримувати платоспроможний попит на свою продукцію (послуги). Висловлено думку, що

оскільки корпоративні структури зазвичай випускають на ринок широкий спектр продукції, тому для оцінювання її конкурентоспроможності доцільною є побудова матриці «Маркон», яка поєднує якісні й кількісні показники та дозволяє комплексно визначати місце кожної асортиментної позиції в координатах характеристик виробництва й ринку.

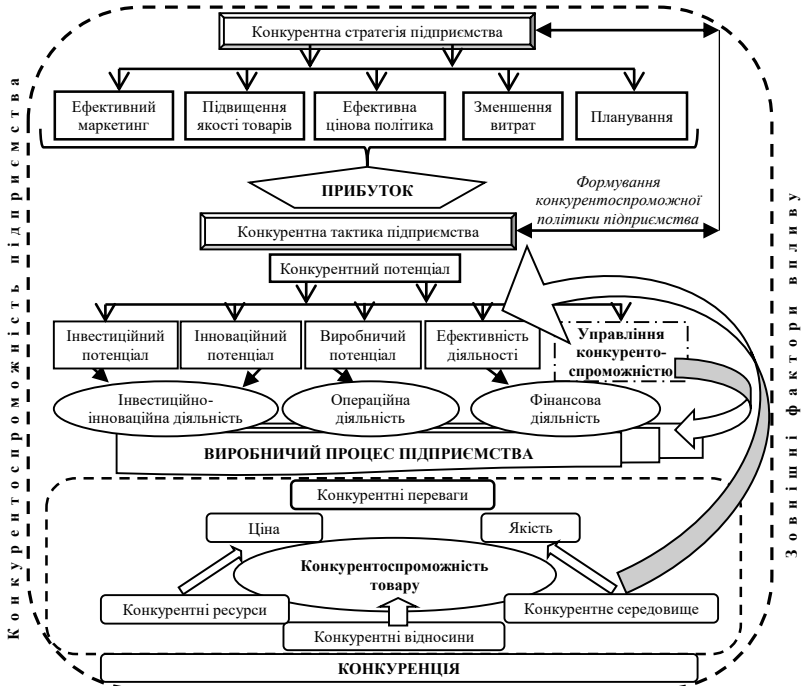


Рис. 2. Експлікація конкурентоспроможності підприємства за атрибутами і процесами

Зважаючи на значущість корпорацій у розвитку економіки регіону, аргументовано, що основою для формування стратегії (планів) розвитку його конкурентних переваг доцільно використати метод конкурентних сил М. Портера. Відповідно до цього конкретизовано завдання функціональних служб промислових підприємств щодо формування конкурентних переваг в розрізі функціонально-галузевої конкуренції, що уможливило комплексне оцінювання їх здатності до стратегічного розвитку. Обґрунтовано, що вибір конкурентної стратегії має враховувати взаємозв'язок маркетингових процесів й інноваційної результативності.

Диференціювання існуючої множини інноваційних стратегій за їх роллю в управлінні конкурентоспроможністю підприємства дало змогу віднести усі інноваційні стратегії до двох типів – наступальної та захисної, визначити основні завдання маркетингу для обох типів стратегій та співвіднести їх із специфікою молокопереробних підприємств. Сформовано матрицю стратегій конкурентоспроможності у координатах «рівень інноваційності – рівень

маркетингової активності» з окресленням можливих стратегічних рішень, відповідних ключових показників ефективності та ризиків у разі дисбалансу між маркетинговими та інноваційними складовими (рис. 3).

Інноваційність Активність	Низька інноваційність	Висока інноваційність
Низька маркетингова активність	<p>СТРАТЕГІЯ ВИЖИВАННЯ / КОНСЕРВАЦІЇ СТАТУС-КВО Мінімізація витрат Орієнтація на локальні ринки Уникнення ризиків Можлива деградація конкурентоспроможності</p> <p>КРІ: частка на локальному ринку, рівень операційної рентабельності Ризики: деградація, залежність від цінової конкуренції, зниження рентабельності</p>	<p>СТРАТЕГІЯ ПРИХОВАНОГО ПОТЕНЦІАЛУ Є технологічні новації, але слабка ринкова комунікація Потреба в запуску маркетингових програм Побудова бренд-капіталу</p> <p>КРІ: кількість інноваційних рішень, рівень їх ринкової реалізації Ризики: недостатнє комунікування переваг, втрата часу і ресурсу</p>
Висока маркетингова активність	<p>СТРАТЕГІЯ МАРКЕТИНГОВОГО РОЗІГРИВУ Спроба зайняти нішу без суттєвих інновацій Ризик швидкого насичення ринку Тимчасове підвищення попиту Високі витрати на просування</p> <p>КРІ: вартість залучення клієнта (CAC), рентабельність реклами Ризики: неунікальна пропозиція, перевитрати на просування, тимчасова перевага через маркетинг, але обмежений життєвий цикл</p>	<p>ІННОВАЦІЙНО-РИНКОВА ЛІДЕРСЬКА СТРАТЕГІЯ Нові продукти з високою доданою вартістю Активний маркетинг, digital-комунікації Експортна орієнтація, альянси Формування ринкових трендів</p> <p>КРІ: частка нових продуктів у виручці, частка експорту, ROI інновацій Оптимальний варіант для стратегічного прориву та експорту</p>

Рис. 3. Матриця стратегій конкурентоспроможності промислового підприємства в координатах «інноваційність – маркетингова активність»

З огляду на вагому роль корпорацій у галузевому розвитку розроблено модель формування конкурентних переваг галузі за допомогою ресурсів корпорації. Встановлено, що в умовах глобалізації, турбулентного ринкового середовища та високої технологічної мінливості, самостійне існування підприємств часто не дає змоги забезпечити ані належний рівень інноваційності, ані ринкову стабільність. У цьому контексті входження підприємств до корпоративних структур розглянуто як стратегічний крок до підвищення конкурентоспроможності.

У третьому розділі «Детермінанти забезпечення й оцінка рівня конкурентоспроможності молокопереробних підприємств України» здійснено розгорнутий структурно-динамічний аналіз стану і результатів діяльності молокопереробної галузі України. Діагностика, у контексті реалізації Цілей сталого розвитку ООН, підтвердила стратегічне значення галузі та окремих підприємств Хмельниччини у вирішенні продовольчої проблеми, забезпеченні внутрішнього попиту, формуванні експортного потенціалу та впливі на соціально-економічну стабільність. Галузь функціонує як інтегрована система «виробництво сировини – переробка – збут», проте виробництво молокопродуктів функціонує у висококонкурентному середовищі, що представлене виробниками монобрендів, крупними холдингами, міжнародними компаніями та регіональними виробниками.

Обґрунтовано, що розвиток молокопереробних підприємств в Україні визначається не лише внутрішніми умовами, а й глобальними тенденціями, що формують нові можливості для зростання та водночас загострюють виклики у сфері конкурентоспроможності, інноваційності та сталого розвитку.

На основі проведеного аналізу динаміки розвитку галузі сформовано матрицю SWOT, в якій структуровано виділено сильні й слабкі сторони галузі та можливості і загрози з боку глобальних ринків.

Результати аналізу ринку молокопродуктів Хмельницької області засвідчили наявність стійкої позитивної тенденції у виробництві усіх видів молочної продукції. І хоча в структурі асортименту переважають традиційні молокопродукти, та з кожним роком зростає обсяг виробництва і реалізації молокопродукції, збагаченої різними добавками, які відповідають запитам споживачів на здорове харчування і є предметом внутрішнього споживання та експорту. Управління конкурентоспроможністю підприємств залежить від типу ринку, на якому вони працюють. За показниками концентрації, індексу Герфіндаля–Гіршмана, індексів Розенблота, Лінда, коефіцієнта відносної концентрації здійснено оцінювання і аналіз концентрації продавців ринку молокопродуктів Хмельницької області (табл. 1).

Таблиця 1

**Показники концентрації та інтенсивності конкуренції
на ринку молокопродуктів в Хмельницькій області**

Показник	Рік				
	2020	2021	2022	2023	2024
Кількість підприємств на ринку, од.	34	33	33	31	29
Коефіцієнт концентрації для трьох найбільших продавців (CR3)	27,1	26,9	26,5	25,3	23,9
Коефіцієнт концентрації для чотирьох найбільших продавців (CR4)	33	33,1	32,6	30,9	29,6
Коефіцієнт концентрації для шести найбільших продавців (CR6)	44,6	45,1	44,3	43,2	41
Коефіцієнт концентрації для восьми найбільших продавців (CR8)	54,9	55,1	54,6	53,8	52,2
Коефіцієнт концентрації для десяти найбільших продавців (CR10)	63,4	63,5	63,3	62,9	61,8
Індекс Герфіндаля–Гіршмана (HHI)	546,14	547,22	543,6	528,72	514,58
Індекс Розенблота (Холла–Тайдмана)	-0,99942	-0,99943	-0,99944	-0,99945	-0,99946
Індекс Лінда (IL3)	143	145	144	138	136
Індекс Лінда (IL4)	153	149	149	148	137
Коефіцієнт відносної концентрації	0,82	0,81	0,81	0,81	0,81

Ринок молокопродуктів Хмельницької області у 2020–2024 рр. характеризувався помірною конкуренцією, низьким рівнем концентрації та тенденцією до вирівнювання ринкових позицій підприємств. Незважаючи на скорочення кількості суб'єктів, конкурентне середовище не погіршилося. Це створило сприятливі умови для реалізації стратегій диференціації, інноваційного розвитку та підвищення нематеріальної конкурентоспроможності підприємств молокопереробної галузі. В ході дослідження також встановлено, що продукція 6 регіональних молокопереробних підприємств займає 24 % ринку молочної продукції Хмельницької області: ДП «Старокостянтинівський молокозавод» – 6,1 %, ПрАТ «Хмельницька маслосирбаза» – 5,1 %, ТОВ «Деражнянський

молочний завод» – 4,7 %, ПП «Дживальдіс» – 4,1 %, ТОВ «Вінковецький сирзавод» – 2,1 %, ПП «Ізяславмолпродукт» – 1,9 %.

Усі молокопереробні підприємства мають сформовані сировинні зони. Партнерські стосунки характеризуються усталеністю, закупівельні ціни збалансовані за витратами і є регіонально взаємоузгодженими, що дає змогу зберігати постачальницьку мережу, отримуючи сировину в достатніх для виробничих потужностей обсягах. Це дозволяє підприємствам збільшувати присутність на ринках, нарощувати доходи від реалізації і підтримувати фінансову стійкість. Разом з тим, серед підприємств області є лідери і аутсайдери за показниками фінансового стану. Наявність останніх засвідчило певні проблеми з конкурентоспроможністю їх продукції, що потребувало розширеного аналізу чинників, які формують рівень конкурентоспроможності молокопереробників.

Комплексне порівняння виробників молочної продукції Хмельницької області, проведене за чинниками вартості, пакування, широти асортименту та інформаційними зв'язками зі споживачами, засвідчило, що усі виробники намагаються активно використовувати маркетингові інструменти для збереження своїх ринкових позицій: підтримують зв'язок зі споживачами через web-сайти та пакування, а також реалізують широкий асортимент традиційних молочних продуктів за ринковими цінами.

З урахуванням того, що конкурентоспроможність сучасних підприємств визначається не тільки якісними характеристиками продукції, а й ефективністю її представлення на ринку, аргументовано необхідність проведення аналізу конкурентоспроможності продукції з використанням маркетингових факторів дослідження споживчих переваг. З цією метою було обрано по одній товарній пропозиції з кожного підприємства, яка порівнювалась споживачами за показниками конкурентоспроможності з найкращим аналогом (рис. 4).

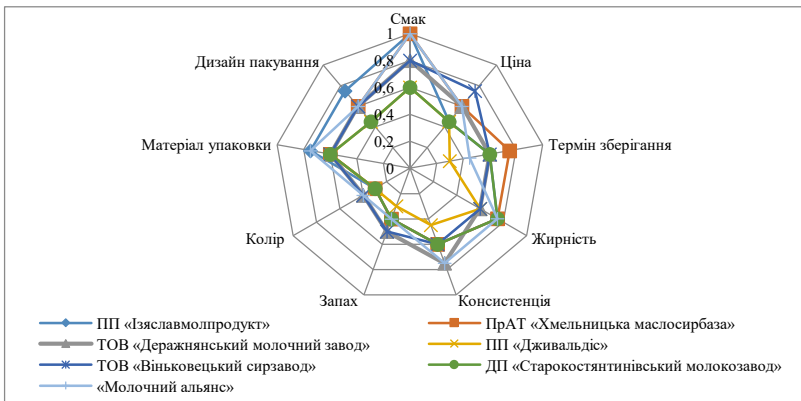


Рис. 4. Багатокутник конкурентоспроможності вершкового масла за базовими споживчими характеристиками факторів впливу

Зроблено загальний висновок, що регіональні молокопереробники поступаються за маркетинговим позиціонуванням провідним підприємствам галузі.

Для аналізу асортиментної політики молокопереробних підприємств застосовано матрицю «Маркон», що дало змогу розподілити асортиментні позиції

окремих молокопереробних підприємств Хмельницької області на різні категорії і зрозуміти особливості їх продажів і перспективи розвитку. Аргументовано, що метод «Маркон» може стати аналітичною основою для розробки конкурентних стратегій підприємств, що включатиме й елементи подальших інтеграційних трансформацій виробників молочної продукції.

У четвертому розділі «**Концептуальні засади формування конкурентних переваг корпоративними структурами**» на основі зіставлення переваг різних форм корпоративних структур з сучасними способами конкурентного протистояння аргументовано, що для підвищення їх конкурентоспроможності перспективним є розвиток інтеграційно-корпоративних форм, які забезпечують ресурсну й ринкову синергію і дозволяють ефективно використовувати сучасні маркетингові інструменти. З урахуванням цього запропоновано авторське трактування управлінської парадигми розвитку конкурентоспроможності корпоративних структур як концептуальної моделі ціннісних орієнтирів, стратегічних підходів та організаційних рішень, що забезпечують формування інтеграційних компетенцій для зміцнення ринкових позицій у трансформаційній економіці. Охарактеризована поліаспектність і багатфункціональність інтеграційної компетентності слугували підставою для визначення її методологічним ядром авторської парадигми управління розвитком корпоративної структури. Сформульовано комплекс методологічних принципів формування інтеграційної компетентності та визначено сутність і функціональне призначення таких компетенцій у менеджменті конкурентоспроможності корпоративних структур (табл. 2).

Таблиця 2

**Відповідність принципів основним складовим
інтеграційної компетентності корпоративних структур**

Складова інтеграційної компетентності	Зміст	Відповідні принципи
1. Інституційна сумісність	Узгодженість правових, організаційних та управлінських рамок	Принцип інституційної відповідності, принцип системності
2. Культурна інтегрованість	Спільні цінності, організаційна культура, норми співпраці	Принцип ціннісної узгодженості, принцип суб'єктно-мережевої взаємодії
3. Процедурно-організаційна взаємодія	Відлагоджені канали управління, комунікації, процедурна сумісність	Принцип процесності, принцип системності
4. Кадрово-компетентнісний потенціал	Наявність персоналу з інтеграційними навичками, управлінською гнучкістю	Принцип адаптивності, принцип результативності й вимірності
5. Технологічна сумісність	Взаємодія інформаційних систем, виробничих процесів, стандартизація	Принцип інституційної відповідності, принцип системності
6. Мотиваційно-довірове середовище (коопераційна готовність)	Внутрішня готовність до інтеграції, міжорганізаційна довіра	Принцип суб'єктно-мережевої взаємодії, принцип ціннісної узгодженості
7. Гнучкість стратегічної адаптації	Здатність швидко реагувати на зміни середовища, обирати нові конфігурації	Принцип адаптивності, принцип результативності й вимірності
8. Оцінювально-рефлексивний механізм	Системи оцінки, контролю, самодіагностики інтеграційних процесів	Принцип результативності й вимірності, принцип процесності

Аргументовано, що корпоративні маркетингові процеси надають інтеграційній компетентності практичної спрямованості і забезпечують трансформацію інноваційних рішень у конкурентні переваги.

За результатами аналізу видів інтеграції та інтеграційних утворень різних типів та з огляду на структурні особливості, рівень ризиків, інвестиційні потреби та потребу у виході на експортні ринки, зроблено висновок, що найбільш гнучким і практичним інструментом забезпечення синергії між підприємствами молокопереробної галузі без порушення їх організаційної автономії є стратегічні альянси. Узагальнення переваг стратегічних альянсів у молокопереробній галузі України показало, що участь у таких об'єднаннях забезпечує товаровиробникам багатокомпонентну економічну вигоду. Вона досягається через оптимізацію ланцюга постачання, спільне інвестування й модернізацію, підвищення експортного потенціалу, скорочення витрат і доступу до ресурсів, посилення переговорних позицій. Аргументовано, що така форма інтеграції сприяє не лише підвищенню конкурентоспроможності, а й формуванню інтеграційної компетентності, що є ключовим елементом стійкості за умов невизначеності.

Доведено, що для молокопереробної галузі України, яка водночас демонструє значний потенціал розвитку та стикається із системними проблемами (дефіцит сировини, зношеність технологічного обладнання, нерівномірність постачань), формування стратегічних альянсів є дієвим інструментом стабілізації і модернізації виробничо-збутових процесів. Зауважено, що суб'єктам господарювання галузі важливо обрати той вид альянсу, який може дати учасникам більше переваг у роботі з ринком. Для обґрунтованого здійснення такого вибору слід розглядати різновиди стратегічних альянсів – в контексті очікуваних вигод (табл. 3).

Таблиця 3

**Умови вибору типу внутрішньогалузевого стратегічного альянсу
для молокопереробних підприємств**

Тип підприємства / умови	Рекомендований тип альянсу	Обґрунтування вибору	Очікувані вигоди
Великі молокопереробні комбінати (заводи повного циклу, власна мережа заготівлі молока, потужності для експорту)	Інтеграційний альянс	Дозволяє об'єднати виробничі та збутові ресурси з постачальниками сировини, логістичними операторами, дистриб'юторами. Забезпечує контроль ланцюга «від ферми до полиці»	Зниження витрат на логістику, стабільна сировинна база, підвищення якості та впізнаваності бренду, вихід на зовнішні ринки
Середні підприємства (обмежені потужності, сильна регіональна позиція, нестабільна сировинна база)	Псевдоконцентративний альянс	Дозволяє зберегти автономність, але об'єднати зусилля в окремих функціях: закупівля сировини, маркетинг, R&D. Не потребує повного злиття	Економія на масштабі в закупівлях, доступ до технологій, розширення ринків збуту без втрати контролю над підприємством
Малі та спеціалізовані виробники (нішеві продукти – крафтові сири, органічна продукція)	Комплементарний альянс	Об'єднання з підприємствами, які мають взаємодоповнюючі компетенції (наприклад, виробник молока + виробник пакування + логістичний оператор + маркетингова агенція)	Доступ до нових каналів збуту, можливість розширення асортименту, збільшення доданої вартості без значних інвестицій

У роботі здійснено моделювання процесів формування стратегічних альянсів у молокопереробній галузі, що передбачає визначення ключових критеріїв відбору учасників, послідовності етапів побудови взаємодії, механізмів координації та моніторингу ефективності співпраці. Розроблена процедура такого відбору, включно з анкетуванням потенційних учасників альянсу і оцінкою їх позицій ініціаторами інтеграції, дозволить підвищити результативність партнерства та забезпечить сталість його функціонування в умовах нестабільного ринку.

Згідно з представленою логічною моделлю, діюча корпоративна структура, яка ініціює формування стратегічного альянсу, має можливість підбирати партнерів для подальшої інтеграції і розробляти стратегії розвитку альянсів, спираючись на інформацію з раціонального відбору компаній, з якими така бізнес-структура вирішила сформувати альянс (рис. 5).

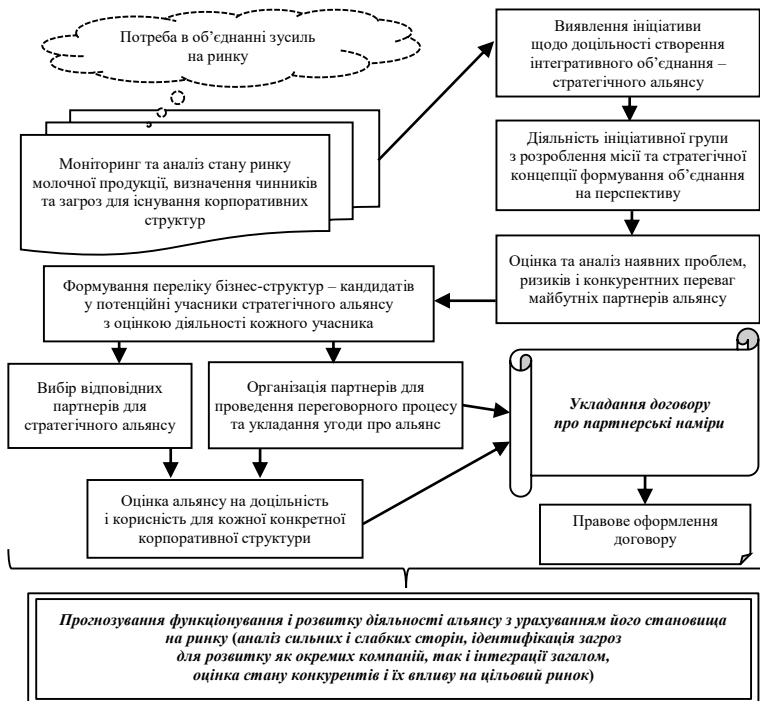


Рис. 5. Логічна модель формування стратегічного альянсу

Зауважено, що діяльність стратегічного альянсу визначається не юридичним статусом, а міцними партнерськими відносинами між компаніями, що утворили альянс, закріпленими класичними формами, сформульованими в договірному праві і законах, що регламентують діяльність підприємств. Для досягнення поставленої мети корпоративні структури учасники майбутнього стратегічного альянсу інтегруються на певний термін, оформляючи ділові відносини за допомогою укладення контракту. Оскільки контракт укладається згідно із законодавством України, тому при його складанні мають бути дотримані усі

юридичні норми (чинники зовнішнього інституційного середовища). Під час обговорення кожного пункту договору стратегічного альянсу має бути враховано думку всіх сторін-партнерів, тобто кожен учасник, який підписує контракт, здійснює на його зміст певний вплив, ступінь якого визначається статусним положенням учасника альянсу, а характер – мотивами, цінностями, побажаннями, традиціями тощо, тобто спостерігається вплив внутрішнього інституційного середовища. Тому, для ефективного функціонування стратегічного альянсу необхідно розробити стратегію управління альянсом, яка дасть змогу впорядкувати структуру та механізм раціонального залучення усіх складових для оптимального розвитку партнерів-учасників альянсу.

У п'ятому розділі «**Стратегізація підвищення конкурентоспроможності інтегрованих структур молокопереробної галузі в розвитку корпоративних інноваційно-маркетингових процесів**» запропоновано розглядати стратегічну мету формування інтегрованих корпоративних структур для досягнення вищого рівня конкурентоспроможності підприємств-учасників, не як кінцевий орієнтир, а як спосіб функціонування інтегрованої структури у високодинамічному конкурентному середовищі, означивши його терміном «стратегізація підвищення конкурентоспроможності». Сформульовано авторське визначення цього терміна як процесу цілеспрямованого формування і розвитку довгострокових конкурентних переваг суб'єкта господарювання, що здійснюється шляхом поєднання стратегічного бачення з операційною діяльністю на основі використання ефективних маркетингових та управлінських технологій, які забезпечуватимуть проактивність і адаптивність його конкурентної поведінки в умовах високодинамічного ринкового середовища.

Зважаючи на організаційно-структурні особливості стратегічних альянсів як інтегрованих корпоративних структур, що відрізняються мобільністю складу учасників і їх ролі у формуванні загальної конкурентоспроможності, запропоновано концептуально описати цей процес терміном «стратегізація функціоналу управління розвитком інтегрованої корпоративної структури». Сутність цього концепту полягає у наданні стратегічної спрямованості ключовим управлінським функціям (плануванню, організації, координації, мотивації та контролю), що забезпечує їх узгодженість із довгостроковими цілями розвитку альянсу та спрямованість на досягнення синергетичного ефекту завдяки ефективній взаємодії учасників. Аргументовано доцільність забезпечення такої стратегізації шляхом створення Ініціативної Координаційної Ради стратегічного альянсу і виділено основні завдання функціональних елементів системи управління стратегічним альянсом, які мають вирішуватися за її участю.

Висловлено авторську позицію відносно вибору методологічного інструментарію стратегізації підвищення конкурентоспроможності молокопереробних інтегрованих корпоративних структур. Аргументовано, що таким інструментом в умовах трансформаційних процесів є використання методу дорожніх карт розвитку (Форсайт). Позиціонування в них ключових векторів нарощування конкурентоспроможності дозволяє візуалізувати стратегію розвитку корпорації, способи її реалізації, а також вносити своєчасні корективи в процес реалізації стратегії для підвищення ефективності діяльності інтегрованих корпоративних структур у складі стратегічного альянсу. Розроблено дорожню

карту розвитку молокопереробної корпорації Хмельницької області, в якій визначено основні вектори стратегізації її конкурентоспроможності (рис. 6).

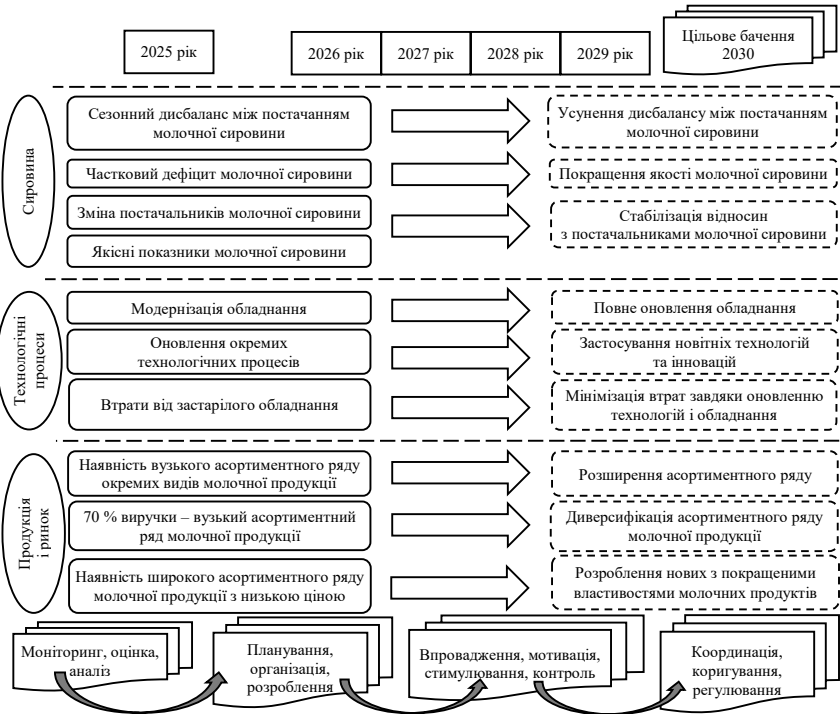


Рис. 6. Дорожня карта розвитку молокопереробної корпорації в контексті стратегізації підвищення її конкурентоспроможності

Оскільки стратегізація підвищення конкурентоспроможності є динамічним процесом, який враховує зміни в бізнес-середовищі і структуру життєвого циклу суб'єкта господарювання то, відповідно, і стратегізація функціоналу управління має враховувати цю динаміку. Для цього в її функціональній структурі особливе місце має відводитись функції регулювання та корекції організаційних відносин. Висловлено авторську позицію, що вона має здійснюватись засобами маркетингової діагностики в розрізі етапів життєвого циклу підприємства. Її призначення – забезпечувати підтримання ефективності організаційної взаємодії у разі зміни структурних чи мотиваційних диспозицій учасників стратегічного альянсу. У результаті стратегізація функціоналу управління стає дієвим чинником розвитку інтеграційної компетентності, що безпосередньо впливає на підвищення конкурентоспроможності корпоративних структур інтеграційного типу, а маркетингова діагностика виступає каналом зворотного зв'язку у стратегізації управлінських функцій. Для реалізації завдань маркетингової діагностики доцільно використати процедуру анкетного опитування учасників інтегрованої корпоративної структури. Практичний інтерес для бізнесу представляє передусім оцінка досягнутого рівня ефективності організаційної взаємодії, через те,

анкетування необхідно формувати в контексті цього завдання. І потім, на основі аналізу отриманих результатів, визначити, в якому напрямі слід розвивати його інтеграційну компетентність для поліпшення організаційної взаємодії (табл. 4).

Таблиця 4

Матриця перетворення відповідей учасників альянсу на показники

Показник / Індекс	Питання анкети	Метод обчислення	Інтерпретація
Індекс узгодженості цілей ($I_{\text{уц}}$)	1, 2	Середнє арифметичне балів (1–5)	Відображає розуміння працівниками цілей і ролі у спільному ланцюгу створення цінності
Індекс зрозумілості комунікацій ($I_{\text{зк}}$)	3	Середній бал (1–5)	Оцінка доступності та прозорості каналів комунікації
Індекс швидкості знаннєвого обміну ($I_{\text{шзо}}$)	4	Середній бал (1–5)	Наскільки інформаційні потоки відповідають потребам менеджменту
Індекс довіри ($I_{\text{д}}$)	5	Середній бал (1–5)	Відображає рівень довіри до інформації від партнерів
Індекс координації ($I_{\text{к}}$)	6	Середній бал (1–5)	Наскільки узгоджені дії учасників альянсу
Індекс безконфліктності ($I_{\text{кф}}$)	7	Середній бал (1–5)	Чим вище значення, тим менше конфліктів
Індекс вирішення конфліктів ($I_{\text{вк}}$)	8	Середній бал (1–5)	Відображає здатність учасників ефективно долати суперечності
Індекс стабільності постачання ($I_{\text{сп}}$)	9	Середній бал (1–5)	Стабільність закупівель та поставок у межах альянсу
Індекс маркетингового потенціалу ($I_{\text{мп}}$)	11	Середній бал (1–5)	Використання спільного брендингу, реклами, каналів збуту
Індекс вигоди ($I_{\text{в}}$)	10	Середній бал (1–5)	Наскільки взаємовигідним є розподіл фінансових результатів для учасників альянсу
Індекс загальної задоволеності ($I_{\text{зз}}$)	12	Середній бал (1–5)	Інтегральна оцінка ефективності співпраці (аналог внутрішнього індексу лояльності споживачів – NPS)

Щоб отримати зведений (інтегральний) індекс ефективності організаційної взаємодії ($I_{\text{ЗЕОВ}}$) доцільно використати формулу середньозваженої:

$$I_{\text{ЗЕОВ}} = \sum_{i=1}^n \omega_i I_i, \quad (1)$$

де: ω – вагові коефіцієнти (визначаються залежно від пріоритетів дослідження); I – оцінки досягнутого рівня організаційної ефективності за окремим показником; n – кількість індексів, що входять до складу інтегрального показника.

Доведено, що стратегізація конкурентоспроможності сучасних суб'єктів господарювання неможлива без активної інноваційної діяльності. Водночас, інновації самі по собі не гарантують затребуваності: визначальним чинником виступає стратегізація маркетингу, що дозволяє формувати ефективні стратегії комерціалізації нових продуктів. Синергія інноваційної та маркетингової складових зумовлює формування інноваційно-маркетингового ядра конкурентоспроможності. У стратегічних альянсах молокопереробної галузі таке ядро виступає системоутворюючим механізмом, що забезпечує координацію інноваційних рішень партнерів, оптимізацію асортиментної політики, підвищення якості продукції та зростання довіри споживачів. Воно стає ключовою умовою довгострокової конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур у динамічному ринковому середовищі.

Запропоноване авторське визначення сутності категорії «інноваційно-маркетингове ядро» дозволило окреслити завдання його маркетингової та інноваційної складових та визначити зміст і функціональне призначення маркетингових процесів у стратегічних альянсах у сфері створення та комерціалізації інновацій, доповнивши це сукупністю індикаторів ефективності.

Обґрунтовано, що з урахуванням сучасного інструментального наповнення маркетингових процесів високопродуктивними інформаційними технологіями набуває стратегічного значення для підвищення конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур цифровізація маркетингових процесів, трансформуючись із допоміжного інструмента у ключовий фактор довгострокової конкурентної переваги. Охарактеризовано відмінності традиційних і цифровізованих процесів у стратегічних альянсах молокопереробної галузі. Узагальнено сучасний маркетинговий цифровий інструментарій з виділенням тих інструментів, що застосовуються в стратегічному і поточному управлінні інтегрованих корпоративних структур (табл. 5).

Таблиця 5

**Цифрові інструменти в інноваційно-маркетингових процесах
стратегічних альянсів молокопереробної галузі**

Рівень маркетингу	Цифрові інструменти	Можливості застосування у стратегічних альянсах молокопереробної галузі
Стратегічний (довгострокові рішення, формування ядра конкурентоспроможності)	<ul style="list-style-type: none"> – Big Data & Predictive Analytics (системи прогнозування попиту); – CRM-платформи корпоративного рівня (Salesforce, SAP CRM); – BI-системи (Business Intelligence) для аналізу ринку та конкурентів; – платформи спільної розробки продуктів (PLM-системи); – цифрові системи відстежуваності (blockchain, QR-коди) 	<p>Спільний прогноз попиту на молокопродукти з урахуванням сезонності.</p> <p>Єдина база даних гуртових і роздрібних клієнтів для всіх учасників альянсу.</p> <p>Аналітика ефективності різних продуктових лінійок (сир, йогурт, безлактозна продукція).</p> <p>Координація інноваційних розробок (наприклад, функціональні йогурти з пробіотиками).</p> <p>Цифрова простежуваність «від ферми до полиці» як гарантія якості</p>
Оперативний (шоденна маркетингова діяльність, просування, комунікації)	<ul style="list-style-type: none"> – SMM-платформи (Meta Business Suite, Hootsuite); – E-mail маркетинг і автоматизація (Mailchimp, HubSpot); – E-commerce та маркетплейси (Rozetka, Prom.ua, Amazon); – цифрові рекламні інструменти (Google Ads, Facebook Ads Manager); – мобільні додатки для споживачів (лояльність, QR-коди, відстеження партій); – чат-боти та омніканальні сервіси підтримки клієнтів 	<p>Просування нових продуктів альянсу через соціальні мережі.</p> <p>Автоматизовані e-mail кампанії для B2B-клієнтів (мереж супермаркетів, гуртових покупців).</p> <p>Вихід на e-commerce-майданчики для розширення ринку збуту.</p> <p>Запуск digital-реклами нових «еко»-лінійок молокопродуктів.</p> <p>Використання мобільних додатків для інформування споживачів про якість і походження молока.</p> <p>Чат-бот для відгуків споживачів і оперативної зворотної комунікації</p>

На підтвердження ключового значення маркетингових процесів в діяльності стратегічних альянсів молокопереробної галузі візуалізовано їх комплексність і холистичність у контексті стратегічного і поточного управління. Маркетинг виступає системоутворюючим фактором ринкової проактивності, інтегруючи інноваційні цифрові технології та синергію ресурсів учасників в єдину модель забезпечення конкурентоспроможності усього альянсу (рис. 7).

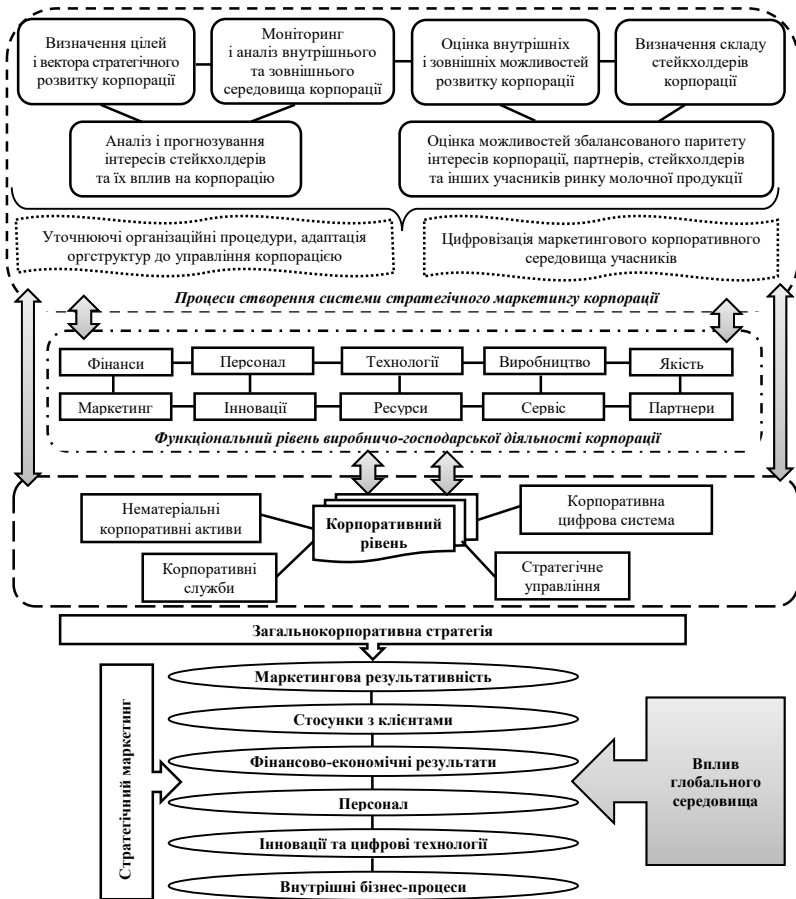


Рис. 7. Комплексність і холистичність маркетингових процесів у контексті діяльності стратегічних альянсів

У контексті стратегізації підвищення конкурентоспроможності молокопереробних альянсів інструментом підвищення ефективності маркетингової діяльності запропонований кобрендинг. Завдяки кобрендингу альянс може позиціонувати себе на ринку як цілісна господарська одиниця, пропонуючи споживачам комплекс ціннісних характеристик, які неможливо забезпечити в рамках окремого підприємства. Він стає інструментом інтеграції маркетингових процесів учасників альянсу, узгоджуючи їхні індивідуальні стратегії з єдиною конкурентною моделлю. У такий спосіб кобрендинг не просто посилює маркетингову діяльність, а й формує спільний простір стратегічних рішень.

На основі структурування функцій і складових кобрендингу в стратегічних альянсах виділено його маркетингову, інтеграційну і стратегічну спрямованість та їх зв'язок із здатністю учасників до створення і комерціалізації інновацій.

Аргументовано, що кобрендинг у стратегічних альянсах виконує функцію своєрідного «інноваційного акселератора», забезпечуючи більш сприятливі умови для ринкового прийняття нових продуктів. Виділено види кобрендингу з урахуванням різних цілей його формування і розроблено модель кобрендингу в стратегічному альянсі (рис. 8).

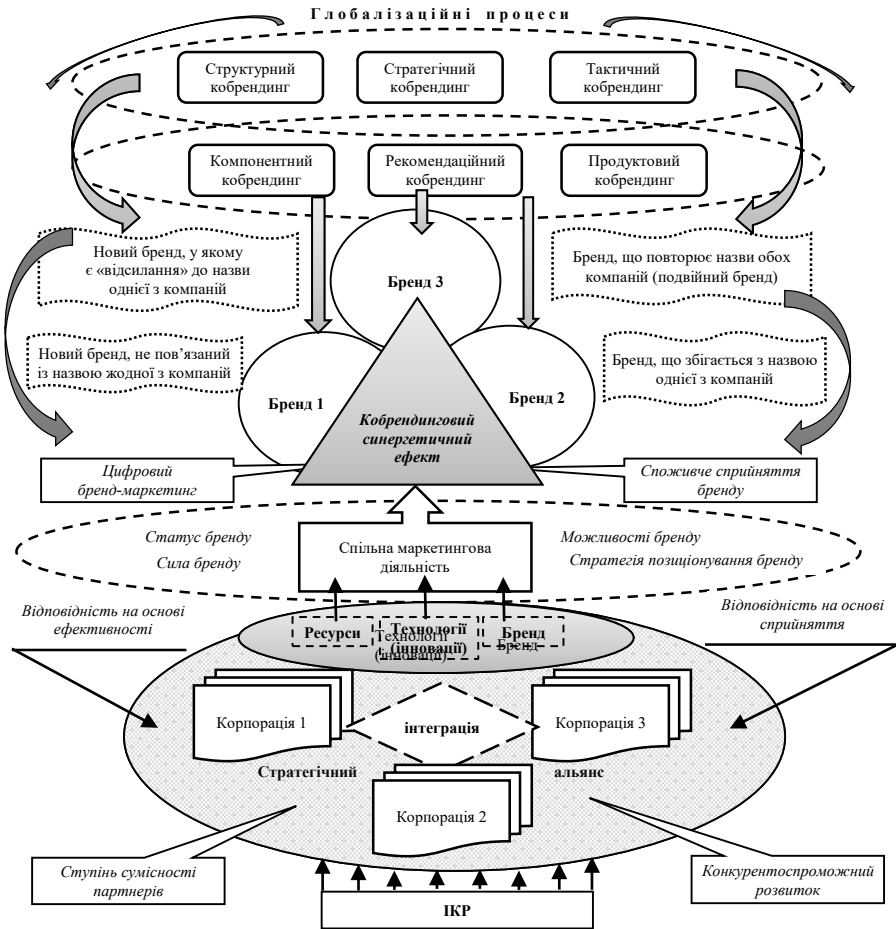


Рис. 8. Модель кобрендингу в стратегічному альянсі

Завдяки репутаційній силі спільного бренду знижується ризик неприйняття інновацій споживачами, а лояльність цільових груп створює можливості для ефективного тестування і вдосконалення новинок на основі зворотного зв'язку. У підсумку він трансформується у важливий елемент інноваційно-маркетингового ядра підвищення конкурентоспроможності стратегічних альянсів, забезпечуючи їхню ринкову проактивність і суттєво прискорюючи комерціалізацію інновацій.

ВИСНОВКИ

У роботі запропоновано нове вирішення наукової проблеми щодо теоретичного і методологічного обґрунтування наукових основ формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів розвитку та функціонування промислових підприємств з позицій галузевого і регіонального підходів та розробки практичного інструментарію стратегізації підвищення конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур. Основні наукові і прикладні результати дослідження полягають у такому:

1. Доведено, що корпорації відіграють ключову роль у сучасній економіці, формуючи значну частку ВВП, визначаючи інвестиційні потоки та виступаючи агентами інноваційного розвитку й інтеграції ринків. Еволюція корпоративної форми бізнесу зумовила її функціональну та організаційну багатовимірність. Корпорації поєднують риси суб'єкта господарювання, інституційної форми власності, об'єкта управління та носія соціальної відповідальності, функціонуючи в глобальному середовищі. Це потребує балансування інтересів стейкхолдерів і стратегічної відповідальності. Така багатовимірність зумовлює необхідність комплексного міждисциплінарного підходу до розуміння корпорації як системного явища, яке визначає конкурентоспроможність і стабільність країни. В авторському визначенні підкреслено роль маркетингових процесів у забезпеченні синергії ресурсного та ринкового потенціалу учасників і досягненні цілей сталого розвитку, що потребує їх цілеспрямованого проєктування з урахуванням інтеграційної багатовимірності конкретної корпоративної структури.

2. Аналіз теоретичних підходів науковців до розвитку теорії корпорацій показав, що корпорації формуються під впливом інституційного середовища, яке визначає правила взаємодії, розподіл ресурсів і економічну стабільність. В Україні корпоративний сектор розвивається в умовах трансформації власності, нерівномірності ринкових механізмів і недостатньої зрілості регуляторного середовища. На відміну від розвинених економік, де корпоративне управління базується на праві власності та контрактній культурі, українська модель сформувалася під впливом приватизації, концентрації капіталу в олігархічних групах й недостатньої правової інфраструктури, поширення замкнених і вертикально інтегрованих структур, орієнтованих на контроль активів і політичний вплив, що обмежувало створення ринкової вартості й інноваційний розвиток. Водночас впровадження стандартів OECD, підвищення прозорості й розвиток інституційних механізмів є передумовами для розвитку відкритих і стратегічно орієнтованих корпоративних форм в Україні.

3. Обґрунтовано, що ефективність управління корпоративними структурами залежить від цілеспрямованого вибору науково-методологічних засад організації цих процесів відповідно до стратегічних цілей і специфіки корпоративних відносин. Структурний аналіз сфер ухвалення рішень у корпоративному менеджменті показав їх формування в координатах «правове регулювання – функціональна ефективність», що дозволяє інтерпретувати їх через теорії агентських відносин, менеджерської гегемонії та ресурсної залежності. Ефективне корпоративне управління має поєднувати нормативно-контролюючу й організаційно-управлінську функції, забезпечуючи конкурентоспроможність, результативність і зростання вартості компанії. В сучасних умовах воно повинно

еволюціонувати у напрямі підвищення функціональної ефективності для реалізації інноваційних стратегій і посилення конкурентних позицій.

4. Доведено, що конкуренція є рушієм соціально-економічного розвитку, що базується на суперництві виробників на відкритих ринках. Форми конкурентної боротьби та методи формування конкурентних переваг відображають інституційні обмеження, які змінюються під впливом історичного контексту, що зумовлює різні підходи до управління конкурентоспроможністю. Аналіз показав, що для промислових корпорацій найбільш релевантними є структурний, поведінковий, еволюційний та інституціональний підходи. Перші два забезпечують стратегічне бачення середовища, поведінковий – узгодження інтересів і оптимізацію процесів, еволюційний – гнучкість і інноваційність. Їх синергія формує ефективну модель управління, орієнтовану на стале підвищення конкурентоспроможності.

5. Визначено, що ефективне управління конкурентоспроможністю потребує чіткої методології оцінювання результатів управлінських рішень. Аналіз підходів показав відсутність єдиної критеріальної бази такого оцінювання: вона формується залежно від галузі, цілей і ринкової специфіки, а методи оцінки різняться за об'єктивністю та характером параметрів – якісних і кількісних. До якісних належать моделі конкурентних сил, стратегічного аналізу і матричні моделі. Кількісні включають експертні, розрахункові моделі та бенчмаркінг. Узагальнюючим критерієм є здатність виробника підтримувати стабільний попит на свою продукцію (послуги). Для корпоративних структур доцільним є застосування матриці «Маркон», що інтегрує якісні й кількісні параметри оцінки продукції.

6. Аналіз оцінки рівня конкурентоспроможності показав, що вона є основою формування стратегій розвитку конкурентних переваг. З урахуванням ролі корпорацій у розвитку економіки регіону обґрунтовано доцільність використання моделі конкурентних сил М. Портера, що дозволяє конкретизувати завдання функціональних служб і здійснювати комплексну оцінку стратегічного потенціалу. Доведено, що вибір стратегії має враховувати взаємозв'язок маркетингу та інноваційної результативності. Інноваційні стратегії згруповано на наступальні та захисні з визначенням відповідних маркетингових завдань. Сформовано матрицю «інноваційність – маркетингова активність». Розроблено модель формування конкурентних переваг галузі на основі ресурсів корпорацій.

7. Проведена діагностика стану і результатів діяльності молокопереробної галузі України підтвердила її стратегічне значення у забезпеченні продовольчої безпеки, внутрішнього попиту, експортного потенціалу та соціально-економічної стабільності. Галузь функціонує як інтегрована система «сировина – переробка – збут», однак стикається з дефіцитом якісної сировини, технологічною відсталістю та імпортозалежністю. Водночас спостерігаються позитивні тенденції: модернізація виробництва, підвищення якості продукції, розвиток експорту, формування інтегрованих корпоративних структур і стратегічних альянсів, а також цифровізація маркетингових і логістичних процесів. Ключовим завданням визначено нарощування ринкових можливостей і конкурентоспроможності молокопереробних підприємств.

8. Доведено, що важливою складовою конкурентоспроможності промислових підприємств є оптимізація товарного асортименту. Для аналізу асортиментної політики молокопереробних підприємств застосовано матрицю «Маркон», яка дозволила виявити «вузькі місця» і резерви в асортиментній політиці підприємств. За результатами проведених розрахунків побудовано динамічні матриці «Маркон», які дали змогу розподілити асортиментні позиції окремих молокопереробних підприємств Хмельницької області на різні категорії і зрозуміти особливості їх продажів і перспективи розвитку.

9. У контексті масштабних геополітичних викликів, що посилюють невизначеність ринкових трендів і ризики крихкості глобального економічного простору, актуалізується потреба в оновленні парадигмальних основ розвитку конкурентоспроможності вітчизняних товаровиробників у стратегічно важливих для національної безпеки галузях. У молокопереробній галузі такі основи мають відображати механізми формування конкурентних переваг, сприяти розвитку галузево-територіальних систем і адаптації до нових економічних умов. На основі зіставлення переваг різних форм корпоративних структур із сучасними способами конкурентного протистояння обґрунтовано доцільність розвитку інтеграційно-корпоративних форм, що забезпечують ресурсну та ринкову синергію і ефективне використання маркетингових інструментів. Запропоновано авторське трактування управлінської парадигми розвитку конкурентоспроможності як концептуальної моделі ціннісних орієнтирів, стратегічних підходів і організаційних рішень, спрямованих на формування інтеграційних компетенцій для зміцнення ринкових позицій у трансформаційній економіці. Поліаспектність і багатофункціональність інтеграційної компетентності визначено як методологічне ядро цієї парадигми. Сформульовано принципи її формування, розкрито сутність і функціональне призначення в управлінні конкурентоспроможністю корпоративних структур. Обґрунтовано, що корпоративні маркетингові процеси надають їй практичної спрямованості та забезпечують трансформацію інновацій у конкурентні переваги.

10. Відзначено, що сучасний соціально-економічний простір змінює вимоги до бізнесу в молокопереробній галузі, знижуючи ефективність традиційних ієрархічних моделей управління. Підприємства дедалі активніше переходять до гнучких форм взаємодії з контрагентами, стейкхолдерами та споживачами, використовуючи інтеграційні форми співпраці. За результатами аналізу видів інтеграції та інтеграційних утворень з урахуванням їх структурних характеристик, рівня ризиків, інвестиційних потреб і орієнтації на експорт обґрунтовано, що найбільш гнучким і практичним інструментом досягнення міжфірмової синергії без втрати організаційної автономії є стратегічні альянси. Узагальнення їх переваг у молокопереробній галузі України засвідчило формування багатокомпонентного економічного ефекту. Такий ефект досягається через оптимізацію ланцюгів постачання, спільне інвестування та модернізацію, підвищення експортного потенціалу, зниження витрат і розширення доступу до ресурсів, а також посилення переговорних позицій завдяки консолідованому представництву.

11. Доведено, що стратегічні альянси мають змогу розвивати конкурентні переваги через розвиток інтеграційної компетентності та стратегічного використання корпоративних відносин в інтересах підвищення конкурентоспроможності учасників. Здійснено моделювання процесів їх

формування у молокопереробній галузі: визначено критерії відбору учасників, етапи взаємодії, механізми координації та моніторингу ефективності. Розроблена процедура відбору, що передбачає анкетування потенційних учасників і оцінювання їх позицій ініціаторами інтеграції, підвищує результативність альянсів і забезпечує сталість їх функціонування в умовах нестабільності. Обґрунтовано застосування методу Форсайт як інструменту стратегізації конкурентоспроможності інтегрованих структур. Побудова дорожніх карт розвитку дозволяє візуалізувати стратегію, визначити напрями її реалізації та забезпечити своєчасне коригування управлінських рішень.

12. Визначено, що конкурентоспроможність сучасних підприємств формується на основі активної інноваційної діяльності, яка створює нові ціннісні пропозиції. Ключову роль у їх комерціалізації відіграє маркетинг, забезпечуючи виявлення потреб, прогнозування попиту та формування стратегій виведення продуктів на ринок. Синергія інноваційної та маркетингової складових формує інноваційно-маркетингове ядро стратегізації конкурентоспроможності, що інтегрує виробничо-технологічні й організаційні-комунікаційні процеси в єдину систему. Для стратегічних альянсів молокопереробної галузі таке ядро забезпечує координацію інновацій, узгодження асортименту, підвищення якості та зміцнення довіри споживачів. У межах авторського трактування конкретизовано завдання його складових і визначено функціонал маркетингових процесів у створенні та просуванні інновацій із відповідною системою показників ефективності.

13. Дослідження механізмів підвищення конкурентоспроможності підприємств дозволило об'єднати їх для корпоративних інтегрованих структур у загальний механіцизм, який включає організаційно-управлінські, координаційні, фінансово-економічні, виробничо-технологічні, інвестиційні, інтеграційні, маркетингові та інноваційні. Центральними та основоположними у процесах підвищення конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур є інноваційні та маркетингові механізми, які формують інноваційно-маркетингове ядро механіцизму і дозволять корпораціям вийти на вищий рівень конкурентоспроможності.

14. Стратегізація підвищення конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур є процесом формування довгострокових переваг через поєднання стратегічного бачення з операційною діяльністю, де провідну роль відіграють інноваційні та маркетингові процеси. У стратегічних альянсах цей процес визначено як стратегізацію функціоналу управління розвитком, що передбачає надання стратегічної спрямованості ключовим управлінським функціям, їх узгодженість із цілями розвитку та інституційне забезпечення у вигляді Ініціативної Координаційної Ради. Важливою є функція регулювання організаційних відносин, що реалізується за допомогою маркетингової діагностики з урахуванням життєвого циклу підприємств. Це забезпечує ефективну взаємодію учасників навіть за умов змін у структурі альянсу, сприяючи зміцненню інтеграційної компетентності та конкурентоспроможності.

15. Доведено, що важливу роль в ефективній реалізації корпоративних маркетингових процесів виконує їх цифровізація, яка нині перетворюється із допоміжного інструмента на ключовий фактор формування конкурентних переваг інтегрованих бізнес-структур. У молокопереробній галузі вона не лише підвищує

адаптивність і проактивність підприємств, а й забезпечує прямий доступ до споживачів, прозорість постачання та ефективність збуту. Для стратегічних альянсів цифрові технології стають механізмом інтеграції партнерів, що сприяє консолідації ресурсів та формуванню спільних платформ розвитку. У цьому контексті маркетинг виконує системоутворюючу роль, інтегруючи інноваційні цифрові рішення в єдину модель забезпечення конкурентоспроможності альянсу.

16. Визначено кобрендинг як важливий корпоративний маркетинговий інструмент, що забезпечує позиціонування стратегічного альянсу як цілісної господарської одиниці, підвищуючи довіру, прозорість і впізнаваність продукції. Він інтегрує стратегії учасників у єдину модель, формує простір спільних рішень і виконує функцію «інноваційного акселератора», знижуючи ризики неприйняття нових продуктів та прискорюючи їх комерціалізацію. Кобрендинг виступає складовою інноваційно-маркетингового ядра конкурентоспроможності, посилюючи проактивність і синергію альянсу.

СПИСОК ОПУБЛІКОВАНИХ ПРАЦЬ ЗА ТЕМОЮ ДИСЕРТАЦІЇ у монографіях:

1. Карпенко В. Л. Підвищення конкурентоспроможності підприємств на основі корпоративних інноваційно-маркетингових процесів / В. Л. Карпенко. – Хмельницький : ХНУ, 2026. – 239 с. (22,60 д.а.).

2. Карпенко В. Л. Формування новітньої парадигми розвитку інтегрованих корпоративних структур / В. Л. Карпенко // Розвиток цифровізації обліку, оподаткування, аналізу і контролю в управлінні підприємствами : монографія / Р. Ф. Бруханський, П. Р. Пуцентейло [та ін.]. – Тернопіль : ВПЦ «Університетська думка», 2021. – С. 143–164 (1,27 д.а.).

3. Карпенко В. Л. Пріоритети конкурентоспроможності корпоративних структур в умовах євроінтеграції / В. Л. Карпенко, І. В. Гвоздецька // Соціально-трудові та економічні пріоритети розвитку виробничих систем у прискоренні євроінтеграції : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2019. – С. 277–310 (1,95 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано підходи до розуміння еволюції та визначено інфраструктурно-інституційне забезпечення розвитку корпорацій (1,55 д.а.).*

4. Карпенко В. Інфраструктурні елементи соціально-трудового потенціалу для активізації євроінтеграційних процесів / В. Карпенко, І. Гвоздецька // Соціально-трудовий потенціал: формування, забезпечення та розвиток у підвищенні економічної безпеки : монографія / за наук. ред. д-ра екон. наук, проф. В. М. Нижника. – Хмельницький : ХНУ, 2018. – С. 355–368 (1,5 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано вплив інституціональних, конкурентних та інтеграційних чинників на розвиток соціальної інфраструктури для активізації євроінтеграційних процесів (0,75 д.а.).*

5. Карпенко В. Процеси корпоратизації у сучасних умовах трансформації відносин власності (пункт 3.2) / В. Карпенко // Обліково-аналітичне і організаційно-правове забезпечення діяльності підприємств в умовах інституційних трансформацій : колективна монографія. – Тернопіль : ФОП Осадца Ю. В., 2017. – С. 196–205 (0,68 д.а.).

6. Karpenko V. Technological innovation in digital brand management: leveraging artificial intelligence and immersive experiences / N. Terentieva, V. Karpenko, N. Yarova, N. Shkvyria, M. Pasko // Journal of Research, Innovation and Technologies. – 2025. – Vol. IV. – № 1 (7). – P. 5–24. – [https://doi.org/10.57017/jorit.v4.2\(8\).06](https://doi.org/10.57017/jorit.v4.2(8).06) (1,72 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано сучасні тренди в цифровому управлінні брендами та стратегії цифрових екосистем компаній (0,4 д.а.).* **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** Scopus.

7. Karpenko V. B2B marketing strategies: value creation, key customer acquisition and preservation / O. Hurina, V. Karpenko, O. Vdovichen, L. Lypych, V. Herylo // Financial and Credit Activity Problems of Theory and Practice. – 2023. – Vol. 5 (52). – P. 543–561. – <https://doi.org/10.55643/fcaptp.5.52.2023.4159> (2,08 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано роль створення вартості та спільного залучення клієнтів для отримання конкурентної переваги на B2B ринку (0,42 д.а.).* **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** Scopus, Web of Science, Index Copernicus, Google Scholar.

8. Karpenko V. The Convergence of Factors That Affect the Dairy Product Market: A Comparative Analysis of European Union Countries / J. Klapkiv, P. Putsenteilo, V. Karpenko // Comparative Economic Research. Central and Eastern Europe. – 2023. – Vol. 26 (2). – P. 105–127. – <https://doi.org/10.18778/1508-2008.26.15> (1,33 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано фактори, що впливають на глобальні відносини у сфері агропродовольчої продукції, та побудовано кореляційно-регресійну модель зв'язку виробництва та експорту молочних продуктів з існуючим населенням як основними споживачами молочних продуктів (0,64 д.а.).* **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** Scopus, Web of Science, Research Gate, Google Scholar.

9. Karpenko V. Place of Environmental Management in Ukraine in the System of Modeling Management of Sustainable Development of the Region / O. Zamazii, O. Dupliak, V. Karpenko, O. Proskurovych, A. Mazarchuk // WSEAS Transactions on Environment and Development. – 2021. – Vol. 17 (Art. № 26). – P. 253–261. – <https://doi.org/10.37394/232015.2021.17.26> (0,84 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано підходи до розуміння основи сталого розвитку регіону та переешкоди для нього унаслідок зміцнення структури споживання населення регіону від непродовольчих до продовольчих груп товарів (0,32 д.а.).* **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** Scopus, Google Scholar.

10. Karpenko V. The role of institutions in the development of agriculture / P. Putsenteilo, Y. Klapkiv, V. Karpenko, I. Gvozdecka // Bulgarian Journal of Agricultural Science. – 2020. – № 26 (1). – P. 23–33. – URL: <https://www.agrojournal.org/26/01-03.html> (1,43 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано еволюцію інституційних теорій та практичну реалізацію потенціалу аграрного сектора України під впливом інституційних трансформацій (0,53 д.а.).* **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** Scopus, Web of Science, Google Scholar.

у наукових фахових виданнях України:

11. Карпенко В. Л. Інноваційна екосистема фінансово-промислової компанії: організаційні моделі розвитку / І. В. Свиноус, В. Л. Карпенко, І. О. Доценко //

Актуальні проблеми сталого розвитку. – 2025. – № 2 (9). – С. 139–146. – [https://doi.org/10.60022/2\(9\)-17S](https://doi.org/10.60022/2(9)-17S) (0,86 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано інституційний та інформаційно-цифровий компоненти інноваційної екосистеми компаній (0,46 д.а.).* **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** Google Scholar, Index Copernicus International, OUCI, Academic Resource Index, НБУ ім. В. І. Вернадського.

12. Карпенко В. Соціально-економічні передумови інноваційної трансформації експортного потенціалу аграрного сектору України / В. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2025. – № 5. – С. 441–447. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2025-346-5-65> (0,86 д.а.). **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.

13. Карпенко В. Ризики та перспективи підприємницької діяльності у сфері виробництва молока / С. Нікітченко, В. Гуменюк, В. Карпенко, В. Андрушко // Modeling the development of the economic systems. – 2025. – № 1. – С. 504–512. – <https://doi.org/10.31891/mdes/2025-15-64> (1,0 д.а.). *Особистий внесок автора: визначено основні групи ризиків та проведено структуризацію ключових загроз, що впливають на ефективність молочного бізнесу (0,6 д.а.).* **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.

14. Карпенко В. Використання інноваційних методів управління для досягнення конкурентної переваги у сфері маркетингу / В. Карпенко, С. Костинюк, Б. Шейнер // Академічні візії : академічний електронний журнал із відкритим доступом. – 2024. – № 29. – <https://doi.org/10.5281/zenodo.10829053> (0,85 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано напрями підвищення конкурентоспроможності компанії на основі інноваційного розвитку та управління (0,6 д.а.).* **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** ISSN International Centre.

15. Карпенко В. Ко-брендинг як інструмент формування спільної інноваційної маркетингової діяльності молокопереробних підприємств / В. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – № 3. – С. 338–345. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-318-3-53> (0,86 д.а.). **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.

16. Карпенко В. Напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств / С. Кобернюк, В. Карпенко // Innovation and Sustainability. – 2023. – № 1. – С. 204–212. – <https://doi.org/10.31649/ins.2023.1.204.212> (0,86 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано перспективні напрями цифровізації маркетингу аграрних підприємств (0,43 д.а.).* **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** Index Copernicus International, Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.

17. Карпенко В. Організаційно-економічні засади розвитку кооперації на ринку молока в Україні в умовах євроінтеграції / М. Ібатуллін, О. Гривківська, В. Карпенко, Н. Свиноус // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2023. – № 1. – С. 254–260. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2023-314-1-38> (0,67 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізована варіанти системи взаємодії та взаєморозрахунків між членами інтеграційного об'єднання на ринку молока (0,3 д.а.).* **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.

18. Карпенко В. Л. Методичний підхід до формування маркетингової стратегії просування продукції на нові ринки / І. В. Закрижевська, Т. І. Каткова, В. Л. Карпенко // *Innovation and Sustainability*. – 2022. – № 4. – С. 160–172. – <https://doi.org/10.31649/ins.2022.4.160.172> (1,21 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано вплив факторів зовнішнього середовища на успішність маркетингової стратегії просування продукції підприємства на нові ринки (0,4 д.а.).* **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** *Index Copernicus International, Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

19. Карпенко В. Значення та місце корпоративного сектора у стратегічному розвитку сучасної економіки / В. Карпенко, І. Закрижевська // *Modeling the development of the economic systems*. – 2022. – № 4. – С. 33–38. – <https://doi.org/10.31891/mdes/2022-6-5> (0,65 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано особливості, функції, компоненти, класифікацію корпорацій та відмінності корпорацій від акціонерних товариств (0,45 д.а.).* **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** *Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

20. Карпенко В. Л. Аналіз вітчизняного ринку молокопродуктів: реалії та перспективи / В. Л. Карпенко // *Інноваційна економіка*. – 2021. – № 7–8 (89). – С. 96–103. – <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2021.7-8.13> (0,74 д.а.).

21. Карпенко В. Л. Засади положення управління міжкорпоративними відносинами при інтеграції економічних суб'єктів / В. Л. Карпенко // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2021. – № 6. – Т. 2. – С. 251–255. – <https://doi.org/10.31891/2307-5740-2021-300-6/2-41> (0,63 д.а.). **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** *Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

22. Карпенко В. Л. Стратегічні альянси як перспективна форма корпоративних інтеграційних об'єднань в молокопереробній галузі / В. Л. Карпенко // *Наукові записки Національного університету «Острозька академія». Серія «Економіка»*. – 2021. – № 23 (51). – С. 35–46. – [https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23\(51\)-35-46](https://doi.org/10.25264/2311-5149-2021-23(51)-35-46) (1,08 д.а.). **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** *Google Scholar, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

23. Карпенко В. Оцінка забезпечення функціонування молокопереробних підприємств України / В. Карпенко // *Інститут бухгалтерського обліку, контроль та аналіз в умовах глобалізації*. – 2020. – Вип. 3–4. – С. 62–75. – <https://doi.org/10.35774/ibo2020.03.062> (0,98 д.а.). **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** *Google Scholar, Index Copernicus, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

24. Карпенко В. Аналіз стану розвитку молокопереробної галузі України / В. Карпенко // *Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки*. – 2020. – № 5. – С. 90–101. – <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-286-5-18> (0,97 д.а.). **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** *Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.*

25. Карпенко В. Л. Аналіз стану розвитку молокопереробних підприємств Хмельницької області / В. Л. Карпенко // *Інноваційна економіка*. – 2020. – № 5–6 (84). – С. 110–121. – <https://doi.org/10.37332/2309-1533.2020.5-6.15> (0,74 д.а.).

26. Карпенко В. Л. Маркетингове управління конкурентоспроможністю продукції підприємства / В. М. Нянько, В. Л. Карпенко, О. В. Нездоровін // *Економічний дискурс*. – 2019. – Вип. 4. – С. 123–131. – <https://doi.org/10.36742/2410-0919-2019-4-13> (0,82 д.а.). *Особистий внесок автора:*

проаналізовано основні завдання маркетингового забезпечення управління конкурентоспроможністю продукції підприємства (0,4 д.а.).

27. Карпенко В. Л. Іманентні ознаки інновацій у маркетингу як основа їх конкурентоспроможності / В. Л. Карпенко // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – 2019. – № 5. – С. 126–136. – <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2019-274-5-128-137> (1,37 д.а.). **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** Google Scholar, CrossRef, НБУ ім. В. І. Вернадського.

28. Karpenko V. L. Trajectory of marketing function – from traditions to innovations / P. R. Putsenteilo, V. M. Nyanko, V. L. Karpenko // European Journal of Management Issues. – 2018. – № 26 (3–4). – P. 103–113. – <https://doi.org/10.15421/191811> (1,84 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано організаційні складові функціонування підприємств на основі забезпечення узгодженої взаємодії інноваційної та маркетингової діяльності (0,61 д.а.).* **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** Google Scholar, CrossRef, Index Copernicus.

29. Карпенко В. Л. Інноваційний маркетинг як сучасна концепція розвитку підприємств / В. Л. Карпенко // Інноваційна економіка. – 2017. – № 11–12 (72). – С. 195–201 (0,95 д.а.).

30. Карпенко В. Л. Процеси корпоратизації у сучасних умовах та її генезис / В. Л. Карпенко // Економічний дискурс. – 2017. – Вип. 2. – С. 19–28. – URL: <http://ed.pdatu.edu.ua/article/view/126059> (0,95 д.а.).

31. Карпенко В. Л. Маркетинг конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Карпенко // Сталій розвиток економіки. – 2016. – № 4 (33). – С. 146–152. – URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/349> (0,77 д.а.).

32. Карпенко В. Розвиток стратегічного маркетингу в діяльності підприємства / В. Карпенко // Інноваційна економіка. – 2016. – № 11–12. – С. 129–135 (1,07 д.а.).

33. Карпенко В. Л. Теоретичні засади формування системи управління конкурентоспроможністю підприємств / В. Л. Карпенко // Сталій розвиток економіки. – 2016. – № 1 (30). – С. 84–90. – URL: <https://economdevelopment.in.ua/index.php/journal/article/view/442> (0,91 д.а.).

34. Карпенко В. Л. Спільний маркетинг як засіб побудови партнерських стосунків між учасниками ринку / В. Л. Карпенко // Наукові праці Полтавської державної аграрної академії. – Вип. 1 (6). – Т. 2. – 2013. – С. 167–171. – URL: <https://www.pdau.edu.ua/sites/default/files/nppdaa/6.2/167.pdf> (0,31 д.а.).

**у закордонних наукових періодичних виданнях, у тому числі,
що входять до міжнародних наукометричних баз даних:**

35. Karpenko V. Application of immersive technologies in business: theory, methodology and practice / I. Zakryzhevskya, V. Karpenko, P. Kolisnichenko // International Interdisciplinary Scientific Journal «Expert». – 2024. – № 1 (3). – P. 45–54 (Bulgaria). – URL: <https://scientific-journal.expert/archives/2024-v1-i3-003> (0,63 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано ключові компоненти та практики використання імерсивних технологій в цифровому маркетингу (0,3 д.а.).* **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** Index Copernicus, CEEOL, BPOS, Open Ukrainian Citation Index, Google Scholar.

36. Karpenko V. The future of virtual reality in marketing and advertising: benefits and challenges for business / I. Losheniuk, O. Kabanova, A. Berher, V. Karpenko,

D. Didyk // *Futurity Economics & Law*, September 2023. – № 3 (3). – P. 173–186. (**Poland**). – <https://doi.org/10.57125/FEL.2023.09.25.10> (1,07 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано досвід відомих міжнародних компаній у використанні VR для просування своїх продуктів (0,28 д.а.).* **Індекс. і реф. в міжнар. б. даних:** *Index Copernicus, Google Scholar, Crossref*.

37. Karpenko V. L. Management of competitiveness of products at the enterprise in the conditions of global challenges / V. L. Karpenko // *Economic and social development of Ukraine in XXI century: national vision and globalization challenges* : Collection of scientific articles. – D2D P. House, Oklahoma City, 2017. – P. 42–44. (**USA**) (0,36 д.а.).

у матеріалах конференцій та інших наукових виданнях:

38. Карпенко В. Поведінкові тенденції розвитку ринку молочної продукції України: сучасний контекст та маркетингові перспективи / В. Карпенко // *Сучасні тренди в поведінковому маркетингу* : матеріали V Міжнар. наук.-практ. конф. (6 листоп. 2025 р., м. Львів). – Львів, 2025. – С. 149–150 (0,13 д.а.).

39. Карпенко В. Формування та імплементація маркетингової стратегії підприємства на B2B ринку / В. Карпенко // *Фінанси, маркетинг, менеджмент, економіка: сталі рішення та цифрові трансформації* : матеріали Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (5–6 черв. 2025 р., м. Біла Церква). – Біла Церква, 2025. – С. 149–152 (0,19 д.а.).

40. Карпенко В. Стан та перспективи розвитку молочного ринку України в умовах війни / В. Карпенко, В. Андрушко // *Маркетинг в умовах розвитку цифрових технологій* : матеріали II Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (2 трав. 2025 р., м. Луцьк). – Луцьк, 2025. – С. 138–141 (0,18 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано загрози для виробників молока і молочної продукції в Україні (0,13 д.а.).*

41. Карпенко В. Інноваційне управління на засадах маркетингу: сутність, методи та переваги / Б. Шейнер, В. Карпенко // *Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів* : тези доп. XIX Міжнар. наук.-практ. конф. (19–20 груд. 2024 р., м. Хмельницький). – Хмельницький, 2024. – С. 21–23 (0,14 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано інноваційні маркетингові методи для підвищення конкурентних переваг підприємства (0,1 д.а.).*

42. Карпенко В. Цифрові технології у діяльності дистрибуційного підприємства на ринку молочної продукції в умовах сучасних викликів ринку / Н. Войталюк, С. Кізенко, В. Карпенко // *Революція креативних індустрій: як маркетинг і менеджмент створюють майбутнє* : тези доп. Міжнар. наук.-практ. інтернет-конф. (24–25 жовт. 2024 р., м. Хмельницький). – Хмельницький, 2024. – С. 227–230 (0,22 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано застосування цифрових технологій дистрибуційними підприємствами для забезпечення конкурентоспроможності (0,15 д.а.).*

43. Карпенко В. Система стратегічного маркетингу молокопереробної корпорації в умовах цифровізації бізнес-процесів / В. Карпенко // *Маркетингові технології в умовах євроінтеграційних процесів* : тези доп. XVII Міжнар. наук.-практ. конф. (20–21 груд. 2023 р., м. Хмельницький). – Хмельницький, 2023. – С. 81–83 (0,17 д.а.).

44. Карпенко В. Л. Формування парадигми локального інтеграційного розвитку корпоративних структур / В. Л. Карпенко // Підприємництво і маркетинг у формуванні національної безпеки за умов сучасних глобальних викликів : тези доп. Економічного наук.-практ. форуму (1–3 груд. 2022 р., м. Хмельницький). – Хмельницький, 2022. – С. 81–84 (0,21 д.а.).

45. Карпенко В. Л. Визначення принципів інтеграції економічних суб'єктів на основі теорії управління міжкорпоративними відносинами / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XVI Міжнар. наук.-практ. конф. (16 груд. 2021 р., м. Хмельницький). – Хмельницький, 2021. – С. 53–55 (0,13 д.а.).

46. Карпенко В. Л. Інноваційно-маркетингові аспекти підвищення конкурентоспроможності підприємств / В. Л. Карпенко // Актуальні проблеми економіки та управління: теоретичні і практичні аспекти : тези доп. VI Міжнар. наук.-практ. конф. (14–16 трав. 2020 р., м. Хмельницький). – Хмельницький, 2020. – С. 218–221 (0,2 д.а.).

47. Карпенко В. Л. Сучасні споживчі тренди і орієнтири для вітчизняних переробників молока / В. Л. Карпенко, Т. Ю. Слюсаренко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIV Міжнар. наук.-практ. конф. (28–30 листоп. 2019 р., м. Хмельницький). – Хмельницький, 2019. – С. 155–157 (0,13 д.а.). *Особистий внесок автора: проаналізовано дев'ять з одинадцяти представлених трендів (0,1 д.а.).*

48. Карпенко В. Л. Історичний розвиток концепцій маркетингу контексті переходу до концепції маркетингу відносин / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (29 листоп. – 01 груд. 2018 р., м. Хмельницький). – Хмельницький, 2018. – С. 74–75 (0,1 д.а.).

49. Карпенко В. Л. Інноваційний маркетинг як засіб підвищення конкурентоспроможності підприємства / В. Л. Карпенко // Управління економічними системами: концепції, стратегії та інновації розвитку : матеріали XI Міжнар. наук.-практ. конф. (25–26 трав. 2018 р. м. Хмельницький). – Хмельницький, 2018. – С. 45–48 (0,14 д.а.).

50. Карпенко В. Л. Перспективи впровадження blockchain-технології в маркетингу як засобу підвищення безпеки інтернет-комунікацій / В. Л. Карпенко // International Scientific-Practical Conference Innovation Management in Marketing: Modern Trends and Strategic Imperatives : Conference Proceedings : WSPiA Publishing, April 12–13th, 2018. – Poznan, Poland, 2018. – P. 243–246 (0,18 д.а.).

51. Карпенко В. Розвиток інноваційного маркетингу підприємств в умовах трансформаційних перетворень / В. Карпенко // Фінансово-економічний розвиток України в умовах трансформаційних перетворень : матеріали VII Всеукр. наук.-практ. конф. (26 квіт. 2018 р., м. Львів). – Львів, 2018. – С. 120–123 (0,18 д.а.).

52. Карпенко В. Актуальні проблеми розвитку інноваційного маркетингу / В. Карпенко // Цифрова економіка: тренди та перспективи : матеріали Міжнар. наук.-практ. конф. (25 жовт. 2018 р., м. Тернопіль). – Тернопіль, 2018. – С. 159–161 (0,19 д.а.).

53. Карпенко В. Л. Сучасні підходи у трактуванні категорії «корпорація» / В. Л. Карпенко // Прикладна економіка – від теорії до практики : тези доп.

Міжнар. наук.-практ. конф. (27 жовт. 2017 р., м. Тернопіль). – Тернопіль, 2017. – С. 43–45 (0,18 д.а.).

54. Карпенко В. Л. Цільове спрямування маркетингової діяльності в управлінні якістю та конкурентоспроможністю продукції на глобальних ринках / В. Л. Карпенко // Міжнародні економічні відносини в розвитку бізнес-процесів, підвищенні людського потенціалу та забезпеченні ефектів євроінтеграції України : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (30 листоп. 2016 р., м. Хмельницький). – Хмельницький, 2016. – С. 132–134 (0,1 д.а.).

55. Карпенко В. Л. Теоретичні основи формування партнерських взаємозв'язків між суб'єктами господарювання / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. XI Міжнар. наук.-практ. конф. (23–25 верес. 2016 р., м. Одеса). – Одеса, 2016. – С. 58–60 (0,12 д.а.).

56. Карпенко В. Л. Формування системи партнерських відносин у маркетингу / В. Л. Карпенко // Маркетингова діяльність підприємств: сучасний зміст : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. (21–22 квіт. 2016 р., м. Полтава). – Полтава, 2016. – С. 27–30 (0,14 д.а.).

57. Карпенко В. Л. Маркетингові інструменти підвищення конкурентоспроможності продукції підприємства / В. Л. Карпенко // Економічний і соціальний розвиток України в XXI столітті: національна візія та виклики глобалізації : тези доп. XIII Міжнар. наук.-практ. конф. молодих вчених (24–25 берез. 2016 р., м. Тернопіль). – Тернопіль, 2016. – С. 71–72 (0,1 д.а.).

58. Карпенко В. Л. Конкурентне партнерство як одна із форм ведення бізнесу в сучасних умовах господарювання / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. X Міжнар. наук.-практ. конф. (3–5 груд. 2015 р., м. Хмельницький). – Хмельницький, 2015. – С. 65–67 (0,14 д.а.).

59. Карпенко В. Л. Партнерська взаємодія як альтернатива конкурентній боротьбі між учасниками ринкових відносин / В. Л. Карпенко // Маркетингові технології в умовах глобалізації економіки України : тези доп. IX Міжнар. наук.-практ. конф. (4–6 груд. 2014 р., м. Хмельницький). – Хмельницький, 2014. – С. 21–23 (0,1 д.а.).

АНОТАЦІЯ

Карпенко В. Л. Формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів підвищення конкурентоспроможності підприємств за умов глобалізаційних викликів.

Дисертація на здобуття наукового ступеня доктора економічних наук за спеціальністю 08.00.04 – Економіка та управління підприємствами (за видами економічної діяльності). – Хмельницький національний університет МОН України. – Хмельницький, 2026.

Дисертацію присвячено вирішенню наукової проблеми обґрунтування концептуальних засад, розроблення теоретико-методологічних і науково-практичних рекомендацій щодо формування корпоративних інноваційно-маркетингових процесів для підвищення рівня конкурентоспроможності підприємств за умов сучасних глобалізаційних викликів.

Розкрито теоретичні засади функціонування корпорацій як суб'єктів ринку. Корпорацію визначено як багатовимірну систему, що поєднує економічні,

організаційні та соціальні функції і потребує узгодження інтересів різних груп стейкхолдерів. Доведено, що ефективність її діяльності значною мірою забезпечується маркетинговими процесами, які інтегрують ресурсний і ринковий потенціал. Аналіз становлення корпоративного сектору України показав, що його формування відбувалося в умовах трансформаційної економіки. Водночас поступове впровадження міжнародних стандартів корпоративного управління створює передумови для підвищення прозорості, інвестиційної привабливості та стратегічної ефективності корпоративних структур.

Досліджено еволюцію теоретичних підходів до управління конкурентоспроможністю підприємств у корпоративному середовищі. Встановлено, що формування конкурентних переваг залежить від інституційних умов і соціально-економічного контексту розвитку ринку. Обґрунтовано доцільність поєднання структурного, поведінкового, еволюційного та інституціонального підходів, що забезпечує комплексне бачення конкурентного середовища та формування ефективної системи управління конкурентоспроможністю. Проаналізовано методи її оцінювання, які охоплюють інструменти стратегічного аналізу та кількісні розрахункові методи. Сформовано матрицю стратегій конкурентоспроможності у координатах «рівень інноваційності – рівень маркетингової активності».

Здійснено структурно-динамічний аналіз функціонування молокопереробної галузі України, який підтвердив її стратегічне значення для забезпечення продовольчої безпеки та розвитку регіональної економіки. Галузь функціонує як інтегрована система «виробництво сировини – переробка – збут», проте стикається з проблемами дефіциту якісної сировини, технологічної відсталості та залежності від імпортних компонентів. Виявлено позитивні тенденції розвитку, пов'язані з модернізацією виробництва, впровадженням технологій глибокої переробки, підвищенням стандартів якості та активізацією експорту продукції. Посилюється роль інтегрованих корпоративних структур і стратегічних партнерств, що сприяють концентрації ресурсів і формуванню конкурентних переваг підприємств.

Обґрунтовано концептуальні засади управління конкурентоспроможністю підприємств на основі розвитку інтеграційних процесів. Доведено, що підвищення ефективності діяльності молокопереробних підприємств пов'язане з формуванням інтеграційно-корпоративних структур, здатних забезпечити ресурсну та ринкову синергію. Запропоновано авторське трактування управлінської парадигми розвитку конкурентоспроможності корпоративних структур, що ґрунтується на формуванні інтеграційної компетентності як ключового елементу стратегічного управління. Показано, що ефективним інструментом інтеграції підприємств галузі є стратегічні альянси, які дозволяють зберігати організаційну автономію учасників і водночас отримувати економічні переваги через оптимізацію ланцюгів постачання, спільні інвестиції та розвиток експортного потенціалу.

Визначено, що стратегізація підвищення конкурентоспроможності інтегрованих корпоративних структур базується на розвитку інноваційно-маркетингових процесів. Доведено, що взаємодія інноваційної та маркетингової

складових формує інноваційно-маркетингове ядро управління, яке інтегрує технологічні, виробничі та комунікаційні процеси в єдину систему стратегічного розвитку. Запропоновано систему маркетингової діагностики для коригування взаємодії учасників інтегрованих структур з урахуванням етапів життєвого циклу підприємств. Показано, що важливу роль у розвитку корпоративних інноваційно-маркетингових процесів відіграють цифровізація та кобрендінг, які сприяють інтеграції партнерів, формуванню спільних платформ розвитку та прискоренню комерціалізації інноваційної продукції.

Ключові слова: інтегровані корпоративні структури, стратегічний альянс, стратегізація підвищення конкурентоспроможності, інтеграційна компетентність, ефективність організаційної взаємодії, інноваційно-маркетингове ядро.

ANNOTATION

Karpenko V. L. Formation of corporate innovation and marketing processes for enhancing enterprise competitiveness under globalization challenges.

Dissertation for the degree of Doctor of Economic Sciences, specialty 08.00.04 – Economics and Management of Enterprises (by types of economic activity). – Khmelnytskyi National University of the Ministry of Education and Science of Ukraine, Khmelnytskyi, 2026.

The dissertation is devoted to solving the scientific problem of substantiating the conceptual foundations, developing theoretical-methodological and scientific-practical recommendations on the formation of corporate innovation and marketing processes to increase the level of competitiveness of enterprises in the conditions of modern globalization challenges.

The theoretical principles of the functioning of corporations as market entities are revealed. The corporation is defined as a multidimensional system that combines economic, organizational and social functions and requires coordination of the interests of different groups of stakeholders. It is proved that the effectiveness of its activities is largely ensured by marketing processes that integrate resource and market potential. An analysis of the formation of the corporate sector of Ukraine showed that its formation took place in the conditions of a transformational economy. At the same time, the gradual implementation of international corporate governance standards creates the prerequisites for increasing transparency, investment attractiveness and strategic efficiency of corporate structures.

The evolution of theoretical approaches to managing the competitiveness of enterprises in the corporate environment is studied. It is established that the formation of competitive advantages depends on institutional conditions and the socio-economic context of market development. The feasibility of combining structural, behavioral, evolutionary and institutional approaches is substantiated, which provides a comprehensive vision of the competitive environment and the formation of an effective competitiveness management system. The methods of its assessment, which include strategic analysis tools and quantitative calculation methods, are analyzed. A matrix of competitiveness strategies is formed in the coordinates «level of innovation – level of marketing activity».

A structural and dynamic analysis of the functioning of the dairy processing industry of Ukraine has been carried out, which confirmed its strategic importance for

ensuring food security and the development of the regional economy. The industry functions as an integrated system «production of raw materials – processing – sales», but faces the problems of a shortage of high-quality raw materials, technological backwardness and dependence on imported components. Positive development trends associated with the modernization of production, the introduction of deep processing technologies, the improvement of quality standards and the activation of product exports are identified. The role of integrated corporate structures and strategic partnerships is increasing, which contribute to the concentration of resources and the formation of competitive advantages of enterprises.

The conceptual principles of managing the competitiveness of enterprises based on the development of integration processes are substantiated. It is proven that increasing the efficiency of dairy processing enterprises is associated with the formation of integration-corporate structures capable of providing resource and market synergy. The author's interpretation of the management paradigm for the development of the competitiveness of corporate structures is proposed, which is based on the formation of integration competence as a key element of strategic management. It is shown that an effective tool for the integration of enterprises in the industry are strategic alliances, which allow maintaining the organizational autonomy of participants and at the same time obtaining economic benefits through the optimization of supply chains, joint investments and the development of export potential.

It is determined that the strategy of increasing the competitiveness of integrated corporate structures is based on the development of innovation and marketing processes. It is proven that the interaction of the innovation and marketing components forms the innovation and marketing core of management, which integrates technological, production and communication processes into a single system of strategic development. A marketing diagnostics system is proposed to adjust the interaction of participants in integrated structures, taking into account the stages of the enterprise life cycle. It is shown that an important role in the development of corporate innovation and marketing processes is played by digitalization and co-branding, which contribute to the integration of partners, the formation of joint development platforms and the acceleration of the commercialization of innovative products.

Keywords: integrated corporate structures, strategic alliance, strategy of increasing competitiveness, integration competence, effectiveness of organizational interaction, innovation and marketing core.

Підписано до друку 23.03.2026. Формат 60 × 84/16.
Ум. друк. арк. – 1,9. Обл.-вид. арк. – 2,0.
Наклад 100 прим. Зам. № 13/26, 2026

Редакційно-видавничий відділ ХНУ.
29016, м. Хмельницький, вул. Інститутська, 7/1.
Свідоцтво про внесення в Державний реєстр, серія ДК № 4489 від 18.02.2013 р.